



UNIVERSIDADE DO MINHO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS

**O COACHING E O SEU PAPEL NA MELHORIA DO
DESEMPENHO DOS COLABORADORES NAS
ORGANIZAÇÕES: Estudo exploratório na Empresa**

MARÍSIA SILVA JOSEFA

Mindelo, 2015

MARÍSIA SILVA JOSEFA

**O COACHING E O SEU PAPEL NA MELHORIA DO
DESEMPENHO DOS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES:**

Estudo exploratório na

Empresa Transcor SV, SA.

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade do Mindelo, como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas na Universidade do Mindelo.

Orientadora: Doutora Helena Gomes

Mindelo, 2015

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu pai, **Manuel António Josefa** e a minha mãe **Isabel Marcelina Silva**, pelo amor, pelos incentivos e por acreditarem na minha capacidade.

AGRADECIMENTOS

Em qualquer objectivo que nós propomos alcançar, seja como um desafio pessoal ou por que simplesmente desejamos, é imprescindível o apoio dos que nos rodeiam. Por isso, agradeço de forma muito especial, todos aqueles que vem caminhando do meu lado, motivando-me e dando-me forças para alcançar as minhas metas.

Agradece a Deus por ser a razão do meu viver e amigo de todas as horas, por ter colocado pessoas tão especiais e amigas na minha vida, que ajudou-me nas horas difíceis a ultrapassar os obstáculos, e conseguir assim atingir os meus objetivos. A ti senhor minha adoração e toda a minha gratidão;

Aos meus pais, Manuel António Josefa e Isabel Marcelina Silva que deram-me a vida e ensinaram-me a vê-la dignamente, eles que sempre apoiaram-me e cuidaram para que eu possa atingir meus objectivo; Obrigado meu Deus por coloca-los na minha vida.

A minha Orientadora Doutora Helena Gomes pelo apoio incondicionalmente na elaboração deste trabalho. Muito obrigado;

Aos meus Irmãos pelo apoio ou simplesmente pelas suas existências já me dá força de viver;

Ao meu grande amigo João Valentim pelos conselhos na elaboração deste trabalho, pelo apoio em todas as horas e pela sua amizade. Muito obrigado

Aos meus professores e colegas que deram sentido esse percurso académico;

Aos meus amigos estarem sempre do meu lado em todas as horas.

EPÍGRAFE

“Para ter um negócio de sucesso, alguém, algum dia, teve que tomar uma atitude de coragem” (**Peter Drucker**).

SUMÁRIO EXECUTIVO

No contexto actual do mundo organizacional, o desenvolvimento de pessoas e o trabalho em equipa representam oportunidades valiosas para a sustentabilidade e o alcance de resultados.

Para tornarem-se competitivas e assegurarem sua permanência no mercado, as organizações criam mecanismos que permitem a inovação contínua de seus processos de trabalho. A área de gestão de Pessoas têm beneficiado dessa procura por novas formas de trabalho por meio da evolução das suas práticas, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento pessoal e profissional, como forma de manter a competitividade na empresa.

A metodologia do *coaching* apresenta-se como uma ferramenta importante que estimula o surgimento da liderança, potencializa o desenvolvimento de pessoas e a adaptação as mudanças. Pois o *Coaching* ocupa, segundo a literatura uma posição de destaque, constituindo-se uma ferramenta promotora do desenvolvimento de pessoas, com vista a melhoria do desempenho individual e organizacional.

Com o objectivo de ampliar conhecimentos sobre a metodologia de *coaching* e sua aplicabilidade numa empresa, foi realizado um estudo de carácter exploratório na empresa Transcor SV, SA que permite familiarizar a mesmo com esta ferramenta, compreendendo uma análise qualitativa e quantitativa dos aspectos do ambiente organizacional, objectivando de forma geral, analisar o papel do *coaching* na melhoria do desempenho dos colaboradores nas organizações.

Com essa investigação conclui-se que efectivamente, os processos de *Coaching* se apresentam como uma ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional com impacto e influência em vários níveis e áreas do indivíduo e da organização.

Palavras – chave: *Coaching*; Gestão de pessoas; Gestão de mudanças; Desenvolvimento pessoal e profissional;

ABSTRACT

In the current context of the organizational world, the development of people and team work represent valuable opportunities for sustain ability and the achievement of results.

To become competitive and ensure their permanence in the market, organizations create mechanisms that enable continuous innovation of their work processes. The People Management area have benefited from this search for new ways of working through the evolution of their practices, especially with regard to personal and professional development, in order to maintain competitiveness in the company.

The methodology of coaching is presented as an important tool that stimulates the emergence of leader ship, enhances the development of people and adapting the changes. For the coaching ranks, according to the literature a prominent position, becoming a promoter tool of development of people in order to improve individual and organizational performance.

In order to expand knowledge of the coaching methodology and its application in a company, there was an exploratory study in Transcor SV, SA allowing familiarize yourself with this tool, comprising a qualitative and quantitative analysis of aspects of the organizational environment ,objectify in general, analyze the role of coaching in improving the performance of employees in organizations.

With this research, we conclude that indeed Coaching processes are presented as a personal and professional development tool with impact and influence at various levels and areas of the individual and organization.

Key - words: Coaching; People management; Adaptation to change; Personal and professional development;

ÍNDICE GERAL

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	v
ABSTRACT	vi
CAPÍTULO 1	1
1. INTRODUÇÃO	1
1.2 Problemática da pesquisa	3
1.2 Pergunta de partida.....	4
1.3 Objectivos da pesquisa	4
1.3.1 Objectivo geral.....	4
1.3.2 Objectivos específicos	4
1.4 Justificativa do estudo.....	5
1.5 Organização do trabalho	6
CAPÍTULO 2	7
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA	7
2.1 Gestão de pessoas.....	7
2.1.1 Conceitos e Processos de Gestão de pessoas	8
2.1.2 Liderança Vs Motivação	12
2.2 Gestão de mudanças nas organizações	15
2.2.1 Conceitos e objectivos das mudanças organizacionais	15
2.2.2 O processo de mudança nas organizações	17
2.3 O <i>coaching</i> Organizacional.....	21
2.3.1 Perspectiva evolutiva	21
2.3.2 Conceito de <i>coaching</i>	23
2.3.3 Características do <i>coaching</i> organizacional.....	24
2.3.4 Tipos de <i>coaching</i> organizacional	27
2.3.5 Benefícios do <i>coaching</i> organizacional	28

2.3.6 Processo do <i>coaching</i> organizacional	29
2.4 O Coaching e o desempenho dos colaboradores nas organizações	33
2.4.1 Conceptualização do desempenho	33
2.5 Os modelos de <i>coaching</i>	35
2.5.1 O modelo GROW	36
2.5.2 O modelo ACHIEVE	37
2.5.3 Modelo CLEAR	38
CAPÍTULO 3.....	40
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1 Classificação da pesquisa	40
3.2 Técnicas de recolha de dados.....	41
3.2.1 Entrevista	41
3.2.2 Questionário.....	42
3.2.3 Pesquisa bibliográfica	43
3.3 Caracterização da população	43
3.3 Técnica de tratamento de dados.....	44
CAPÍTULO 4.....	45
4. ESTUDO EXPLORATÓRIO NA EMPRESA TRANSCOR SV, SA.....	45
4.1 Caracterização do negócio de transporte em Cabo Verde	45
4.1.1 Regulação do sector dos transportes	46
4.2 Apresentação e caracterização da Transcor SV, SA	47
4.2.1 Historial	47
4.2.3 Missão.....	49
4.2.4 Visão	49
4.2.5 Valores	50
4.2.6 Objectivos	50
4.2.7 Análise Swot do ambiente da Transcor SV, SA	50

4.3 Apresentação e análise dos dados	51
4.3.1 Apresentação e análise dos dados dos colaboradores	51
4.3.2 Apresentação e Análise da entrevista com o PCA.....	65
4.4 Discussão dos resultados	68
4.5 Procedimento para a implementação do <i>coaching</i> na empresa	70
CAPÍTULO 5	71
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES DA PESQUISA.....	71
5.1 Considerações sobre os aspectos analisados na revisão da literatura	71
5.3 Limitações da pesquisa.....	74
5.4 Recomendações e sugestões para a empresa e para estudos futuros	74
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	76
APÊNDICE	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pilares da fundamentação teórica.....	7
Figura 2: Papéis fundamentais da Gestão de Pessoas.....	9
Figura 3: Os processos da Gestão de Pessoas	11
Figura 4: As fases do processo de mudança.....	18
Figura 5: Elementos essenciais que caracterizam o coaching	25
Figura 6: Características das organizações de aprendizagem.....	26
Figura 7: Fases do processo de <i>coaching</i>	31
Figura 8: Episódio do trabalho	34
Figura 9: Modelo <i>GROW</i> com exemplos de questões.....	36
Figura 10: Passos do processo de coaching no modelo <i>ACHIEVE</i>	37
Figura 11: Etapas do modelo <i>CLEAR</i>	38
Figura 12: Organograma da Transcor SV, SA	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico1:Gênero dos inquiridos.....	52
Gráfico 2: Faixa etária dos Inquiridos	52
Gráfico3:Habilitações literárias.....	53
Gráfico 4: Antiguidade na empresa	53
Gráfico 5: Formação Profissional.....	54
Gráfico 6: Treinamento e formação na empresa após o recrutamento	54
Gráfico 7: Relevância do treinamento	55
Gráfico 8: Aperfeiçoamento do desempenho com o treinamento	55
Gráfico 9: Vantagens do treinamento na empresa.....	56
Gráfico 10: Colaboradores submetidos a avaliação do desempenho na empresa	57
Gráfico 11: Modalidade de Avaliação de desempenho	57
Gráfico 12: Feedback sobre o desempenho	58
Gráfico 13 : Grau de importância atribuído ao treinamento.....	58
Gráfico 14: Opinião dos colaboradores acerca do papel do superior hierárquico como líder e treinador.....	59

Gráfico 15: Avaliação do superior hierárquico como líder e coach segundo os inquiridos	59
Gráfico 16: Quem dirige a Formação e treinamento.	60
Gráfico 17: A contribuição de um programa de coaching no desenvolvimento profissional e da empresa.	60
Gráfico 18: Auto-avaliação dos colaboradores no exercício das suas funções	61
Gráfico 19: Disposição em trabalhar com um Coach na melhoria do desempenho	61

LISTA TABELAS

Tabela 1: Estilos de liderança e as suas características	12
Tabela 2: As mudanças e suas características	19
Tabela 3: Principais causas da resistência as mudanças.....	20
Tabela 4: Tipos de coaching.....	27
Tabela 5: Análise Swot da Transcor SV, SA.....	51
Tabela 6: Cruzamento da variável faixa etária com a variável antiguidades na empresa	62
Tabela 7: Cruzamento da variável avaliação do desempenho com a variável feedback na empresa.....	63
Tabela 8: Cruzamento da variável implementação do coaching com a disposição de aperfeiçoar.	64

GLOSSÁRIO DE ABREVIATURAS, SÍGLAS E SÍMBOLOS

RH	Recursos Humanos
GP	Gestão de Pessoas
PCDL	Plano de <i>Coaching</i> de Desenvolvimento de Liderança
BSC	<i>Balanced scorecard</i>
GROW	<i>Goal setting, Reality checking, Options, What, When, Whom, Will</i>
ACHIEVE	<i>Assess, Hone goal, Iniciate options, Evaluate options, Valid action, Encourage momentum</i>
CLEAR	<i>Contracting Listening Exploring Action Review</i>
ARE	Agência de Regulação Económica
DGTR	Direcção Geral dos Transportes Rodoviários
TCUP	Transporte Colectivo Urbano de Passageiros
SV	São Vicente
SA	Sociedade Anónima
EP	Empresa Pública
ICS	Instituto Cabo-verdiano de Solidariedade
BO	Boletim Oficial
PCA	Presidente do Concelho de Administração
SWOT	<i>Strengths weaknesses Opportunities Threats</i>
I&D	Inovação e Desenvolvimento
N	Tamanho da Amostra
Z	Valor da distribuição Normal
E	Margem de Erro
SPSS	<i>Statistical Package For Social scrence</i>

LISTA DE APÊNDICES

<i>APÊNDICE 1: Guião de entrevista</i>	81
<i>APÊNDICE 2: Questionário</i>	83

CAPÍTULO 1

1. INTRODUÇÃO

O *Coaching* destaca-se na gestão empresarial como uma ferramenta para alavancar o desempenho na organização proporcionando vantagem competitiva.

A quantidade excessiva de informação, mudanças constantes, surgimento de novas tecnologias, competitividade interna e externa ao ambiente de trabalho, falta de tempo para fazer tudo o que é desejado e necessidade de aprender sempre são desafios quotidianos vividos e enfrentados pelas organizações e seus colaboradores.

Com isso, para acompanhar a velocidade que afeta as organizações e respectivas exigências de qualificação profissional, os colaboradores precisam estar aberto as mudanças, sendo flexível a adaptar-se.

As mudanças no ambiente organizacional afetam diretamente as estratégias definidas pela organização, que tornam, necessariamente, mais objetivas e adaptáveis. Os modelos de gestão passam a privilegiar o ativo humano e sua estrutura precisa ser cada vez mais pensada de forma a permitir o melhor aproveitamento do tempo e dos recursos que possuem.

Uma das características mais marcantes do novo ambiente de trabalho é a aprendizagem contínua, o que gera, para as organizações, o desafio constante de criar e de manter ambientes de trabalho que privilegiem a aprendizagem e o desenvolvimento das pessoas.

Portanto, a promoção de um ambiente que favoreça a capacitação, o desenvolvimento de competências é determinante para que as organizações enfrentem com sabedoria e rapidez as transformações que ocorrem na esfera a que pertencem, o que torna fundamental o uso de ferramentas que permitam ao gestor abreviar o tempo necessário para preparar pessoas e equipas para um alto padrão de desempenho.

Neste contexto surge o *coaching* como uma ferramenta importante para o desenvolvimento e aprendizado das pessoas nas organizações.

O *coaching* colabora para estimular a liderança integrada e começa a ocupar o espaço antes reservado à gestão tradicional. Essa nova liderança com base no *coaching* é orientada para relações colaborativas, integração estratégica, melhoria de processo e autogestão e apoiada na responsabilidade e no consenso entre as pessoas. Na base de todo esse processo, está o poder da informação e do conhecimento.

O *coaching* é muito divulgado nas organizações, a nível internacional, como uma ferramenta essencial da liderança, tendo tornado uma saída estratégica para as empresas, uma vez que possibilita a formação de equipas de alta performance, actuando em função dos resultados esperados e ajustando-se às exigências do mercado.

Actualmente foi criada a sociedade Cabo-verdiana de *coaching*, que é uma representante da Federação de *coaching* no Brasil, mas ainda não há uma divulgação intensificada e aderência a esta ferramenta por parte das empresas, para o desenvolvimento do seu capital humano.

Para um país dotado de poucos recursos, o *coaching* constitui uma ferramenta estratégica na adopção de atitudes proactivas, no sentido de desenvolver o tecido empresarial e torna-la mais competitiva, no que tange a valorização do capital humano como uma mais-valia para altos padrões de desempenho dos colaboradores como para as organizações.

É neste âmbito, que se pretende desenvolver este trabalho de investigação, aspirando demonstrar a importância do *coaching* na melhoria do desempenho dos colaboradores nas organizações.

1.2 Problemática da pesquisa

As empresas actualmente devem ser capazes de lidar com o clima de constante mudança no mundo dos negócios. Neste novo paradigma, as mudanças e a imprevisibilidade impõe-se maior flexibilidade e capacidade de adaptação, fazendo com que as empresas tornam verdadeiramente dinâmicas em suas actividades.

Entretanto esta capacidade requer também uma aprendizagem contínua e, nesse sentido, as organizações precisam aprender rapidamente sobre as tendências que afectam seus consumidores, a concorrência, seus clientes, fornecedores e principalmente os seus colaboradores.

Portanto essa agilidade só se consegue com pessoas mobilizadas e com atitude positiva em relação ao seu papel no contexto organizacional. Segundo Chiavenato (2005) “a modernização da empresa deve começar pelas pessoas que nelas trabalham (...)”. Ainda reforçando a opinião do autor acima descrito Lima (2005) afirma que, “a estratégia da mudança está intimamente ligada a habilidade de lidar com pessoas, sendo esta responsável pelo sucesso e fracasso dos projectos organizacionais”.

De modo a acompanhar essas transformações as empresas devem ter capacidade de adaptação que deixou de ser um modismo para tornar uma questão de sobrevivência e sucesso, portanto as empresas Cabo-verdianas não fogem a regra.

A gestão dos recursos humanos tem sofrido diversas alterações ao longo dos anos, normalmente no âmbito da actuação dentro das organizações, portanto devem promover um ambiente que favoreça a capacitação, o desenvolvimento e a educação dos seus colaboradores, recorrendo a ferramentas como o *coaching* para aprimorar o desempenho. O sucesso organizacional está fortemente dependente dos conhecimentos e da formação dos colaboradores das empresas que deverão criar estratégias para a diferenciação e sustentabilidade dos seus negócios.

1.2 Pergunta de partida

Com base na situação problemática descrita anteriormente, define-se a seguinte pergunta de partida: Qual será o papel do *coaching* na melhoria do desempenho dos colaboradores nas organizações?

1.3 Objectivos da pesquisa

Os objectivos de pesquisa procuram, em consonância com as questões de pesquisa e a justificativa, para que possam responder ao problema de pesquisa formulado. Pois segundo Sousa e Baptista (2011,p.15) “os objectivos indicam a principal intenção de um projecto, ou seja corresponde ao produto final que a investigação quer atingir”. Neste item serão abordados, o objectivo geral e os específicos.

1.3.1 Objectivo geral

O objectivo geral desta investigação consiste em analisar o papel do *coaching* na melhoria do desempenho dos colaboradores nas organizações.

1.3.2 Objectivos específicos

- Fazer o levantamento dos principais conceitos, teorias e processos que fundamentam o tema;
- Verificar como o *coaching* pode estimular a motivação dos colaboradores, a mudança e o desenvolvimento da liderança nas organizações.
- Conhecer os benefícios da implementação do *coaching* na melhoria do desempenho;
- Propor medidas adequadas a aplicação do *coaching* na empresa Transcor.

1.4 Justificativa do estudo

A preocupação de escolha do tema surgiu da importância da integração e desenvolvimento das pessoas nas organizações, pois as pessoas constituem principal fonte de criação e divulgação do conhecimento, tornando-se um dos mais importantes recursos estratégicos.

Entretanto para que essa contribuição humana venha a ser efectivada, é necessário que, por um lado, as pessoas estejam preparadas, e por outro lado, que estejam dispostas a contribuir para os resultados. Por conseguinte a adaptação das novas ferramentas de gestão esta relacionada com o desenvolvimento de potencialidade e capacidades, com vista o aprimoramento individual e organizacional.

Antes, as organizações estavam acostumadas a um mundo estável e permanente, no qual as coisas mudavam lentamente de forma progressiva e previsível. Segundo Chiavenato (2002,o.16), “a previsão do futuro era baseada na simples extrapolação do passado, estruturas burocráticas e hierarquizadas garantiam o sistema de comando-obediência”.

Mas hoje com a era da informação, com mudanças rápidas e aceleradas, a imprevisibilidade e a incerteza constituem os fundamentos do negócio. Portanto, conforme Chiavenato (2002,p.16), “o velho esquema de mandar-obedecer desloca-se para outro estilo: o da liderança- participativa, comprometidas com pessoas e resultados”. Pois, “sem ela as organizações encontrarão maiores dificuldades para atingir o sucesso desejado” (*Ibidem*).

Para a empresa em estudo, este trabalho irá permitir adoptar um modelo de *coaching* apropriado, que vai proporcionar uma vantagem competitiva, na medida em que, vai promover integração e acompanhamento dos colaboradores, e poderá contribuir de forma directa e eficaz na motivação e estímulo dos mesmos, incentivando a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal e também a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

O *coaching* constitui uma temática nova, mas é muito divulgado nas organizações, a nível internacional como uma ferramenta essencial de liderança, tendo tornado uma saída estratégica para as empresas.

Este trabalho justifica-se pelo facto de contribuir com acções de capacitação que adequem a empresas de todos os ramos, possibilitando a formação de equipas de alto performance, actuando em função dos resultados esperados e ajustando as exigências do mercado.

Com esta senda, para o investigador, a importância de desenvolver este tema, para descobrir e compreender mais, sobre actuação desta ferramenta rumo ao sucesso das organizações, pela sua pertinência no processo de mudança, que assenta sobretudo na melhoria da qualidade dos serviços prestado e também, permite desenvolver de forma escrita e prática um trabalho com assuntos estudados ao longo do curso.

1.5 Organização do trabalho

O presente trabalho de investigação está organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo aponta para o objecto de estudo, que inclui o problema de investigação, a pergunta de partida, os objectivos e a justificativa do trabalho.

O segundo capítulo aborda a revisão teórica que primeiramente faz-se uma breve abordagem sobre a gestão de pessoas, o seu papel e os seus processos, a liderança e a motivação e a gestão de mudanças e por fim o *coaching* organizacional e seus pressupostos, as modalidades, as características e os benefícios, *coaching* e o desempenho e os modelos de *coaching*. O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos seguido da realização de pesquisa.

Na sequência o quarto capítulo sobre o estudo exploratório na empresa Transcor SV, SA que primeiramente fez-se a caracterização do negócio, seguida da empresa e depois a apresentação e análise e discussão dos dados.

Por último o quinto capítulo apresenta-se as considerações finais, as conclusões da pesquisa, relacionado com os objectivos definidos, sugestões e recomendações e as limitações da pesquisa.

CAPÍTULO 2

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA

Este capítulo remete aos principais conceitos que dão o sustento teórico a investigação, fundamentando-se nos seguintes pilares:

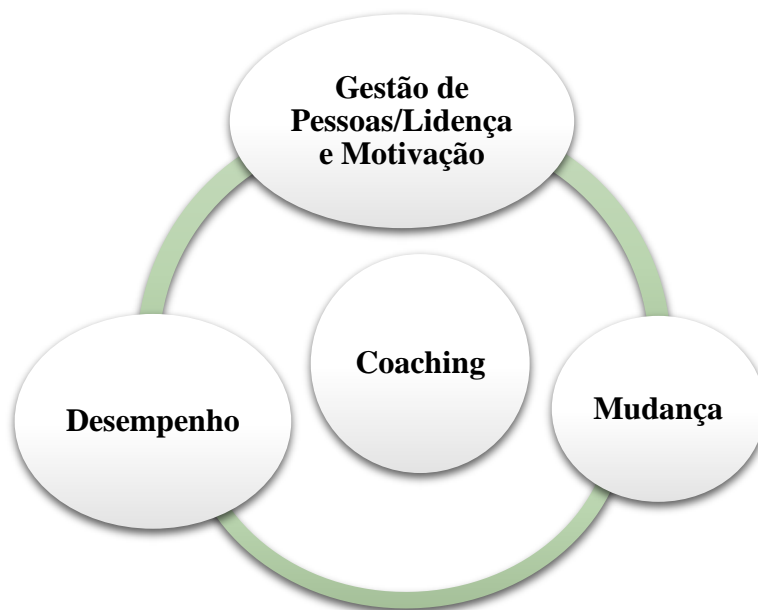


Figura 1: Pilares da fundamentação teórica

Fonte: Elaboração própria

Dado o papel do *coaching* nas organizações é necessário entender o conceito do *coaching*, os seus processos, a sua modalidade, no entanto é importante que este esteja aliado a algumas áreas de gestão nas organizações, que neste caso são: Gestão de Pessoas/Liderança e Motivação, Mudança e Desempenho nas organizações.

2.1 Gestão de pessoas

Face a este novo contexto as empresas vêm-se na necessidade de recorrer a novos processos e modelos de gestão, para combaterem uma concorrência cada vez mais intensa e preservarem a sua posição competitiva no mercado, neste âmbito, a gestão de Pessoas constitui uma área fundamental para a implementação do *coaching* e alavancar a aprendizagem nas organizações.

2.1.1 Conceitos e Processos de Gestão de pessoas

Na visão de Chiavenato (2006) “gerir pessoas integra duas vertentes. As pessoas como pessoas e as pessoas como recursos (...)”. Este conceito remete para a evolução da gestão de pessoas, onde anteriormente as pessoas eram consideradas como recurso iguais as demais, mas com a era da informação as pessoas passaram a ser reconhecido como o capital intelectual detentor de todo o conhecimento que impulsiona a competitividade organizacional.

Para Bilhim (2009) “gerir pessoas diz respeito a todas as decisões e acções de gestão que afectam a relação entre organizações e seus colaboradores”.

Nesta perspectiva o autor Bilhim (2009) complementa dizendo que, “de todas funções organizacionais a função de gestão de pessoas que sofreu a transformação progressivamente mais acentuada ao longo dos últimos anos”.

Na óptica de Costa e Neves (2012,p.155) “as pessoas constituem uma capital intelectual, isto é, um conjunto de saberes, qualificações ou competências que acrescenta valor as empresas”. Na opinião de Chiavenato (2005,p.331) “as elas constituem o elemento básico do sucesso empresarial”. Reforçando a ideia, Chiavenato acrescenta que, “ambas, as pessoas como as organizações dependem uma da outra, as pessoas trabalham para atingir os seus objectivos pessoais e as organizações dependem directa e irremediavelmente das pessoas para operar (...), e cumprir suas missões”.

“Torna-se necessário compreendê-las, mobilizá-las e criar soluções para o seu desenvolvimento de forma a incentivar comportamentos coerentes com as actividades da organização” Chiavenato (2005,p.331).

Neste âmbito, o *coaching* apresenta-se como instrumento que permite os gestores trabalhar de modo a estimular o empoderamento dos colaboradores, possibilitando uma maior assertividade em relação as funções.

Actualmente as pessoas têm desempenhado um papel imprescindível no alcance dos objectivos da organização, é a partir delas que as empresas definem acções estratégicas e operacionais que leva ao sucesso empresarial. Para os autores Sousa et al (2006,p.18) “a gestão de pessoas (GP) assume cada vez uma maior importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional direccionada para a inovação e aprendizagem, (...)”.

Para Chiavenato (2006,p.18), “a área de gestão de pessoas deixa de ser a simples manutenção do *status quo* para se transformar numa área capaz de criar organizações melhores, mais rápidas, proactivas e competitivas”. Na mesma linha de ideia os autores Rodrigues et al (2014,p.19) apontam quatro papéis fundamentais para a GP para que esta função possa cumprir os desafios estratégicos, que podem ser traduzidos da seguinte forma:

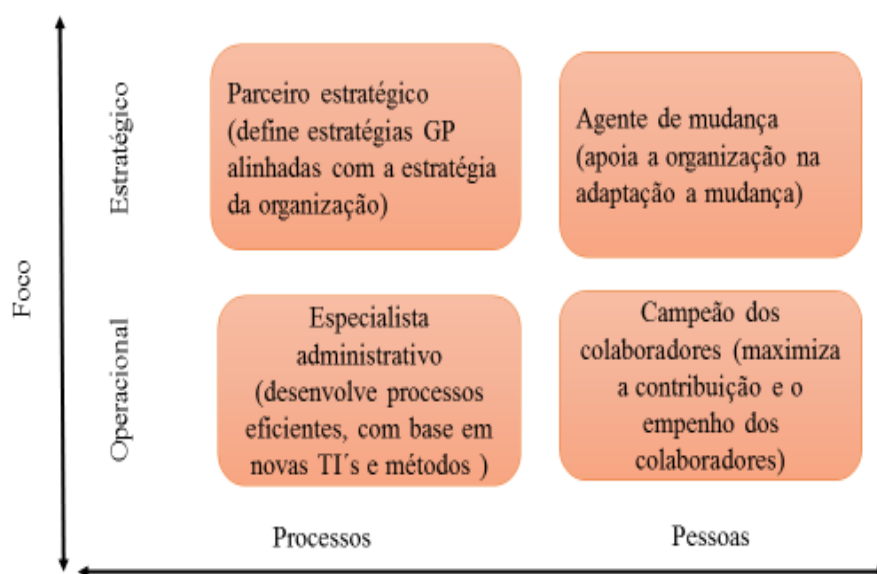


Figura 2: Papéis fundamentais da Gestão de Pessoas

Fonte: Rodrigues et al (2014)

A figura representada remete para as funções da área de gestão de pessoas, cujo foco se desenvolve de forma estratégica e operacional com ênfase nas pessoas e nos processos. Neste âmbito, quando os focos operacionais com ênfase nos processos os gestores de pessoas tornam-se meramente especialistas administrativas no desenvolvimento dos

processos gestores de pessoas assumem o papel de parceiros estratégicos na definição de estratégias de gestão de pessoas e o seu alinhamento com as estratégias da organização.

Entretanto, são verdadeiros campeões dos colaboradores, quando o foco operacional se relaciona com a visão centrada nas pessoas, assegurando o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores com reflexo directo no empenho e cooperação dos mesmos.

No enfoque estratégico voltado para as pessoas, estes revelam-se como agentes da mudança, apoiando a organização na adaptação a mudança, estimulando a capacitação dos colaboradores de modo a desenvolver competências e habilidades, assegurando o melhor desempenho das suas funções.

As duas vertentes centrado nas pessoas, os gestores assumem o papel de *Coach*, na capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, permitindo diagnosticar as barreiras para o desempenho eficaz, ganhar condições de ultrapassá-las, fortalecer o senso de unidade entre os colaboradores na melhoria do cumprimento das tarefas e processos na organização.

Segundo Chiavenato (2006,p.20), “ os processos básicos da gestão de pessoas são os planos, programas e actividades de acordo com os esquemas gerais para a realização dos objectivos da empresa”.

Para Chiavenato (2005,p.34), “a gestão de pessoas é constituído por um conjunto integrado de processos, dinâmicos e interativos”. Assim, “estes estão intimamente inter-relacionados e interdependentes e a sua interação fazem com que qualquer alteração ocorrida em um deles provoque influências sobre os demais Chiavenato (2006,p.22) ”. Portanto, consoante a figura abaixo, o mesmo autor diz que, há seis processos básicos na gestão de pessoas: processo de agregar pessoas, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas:

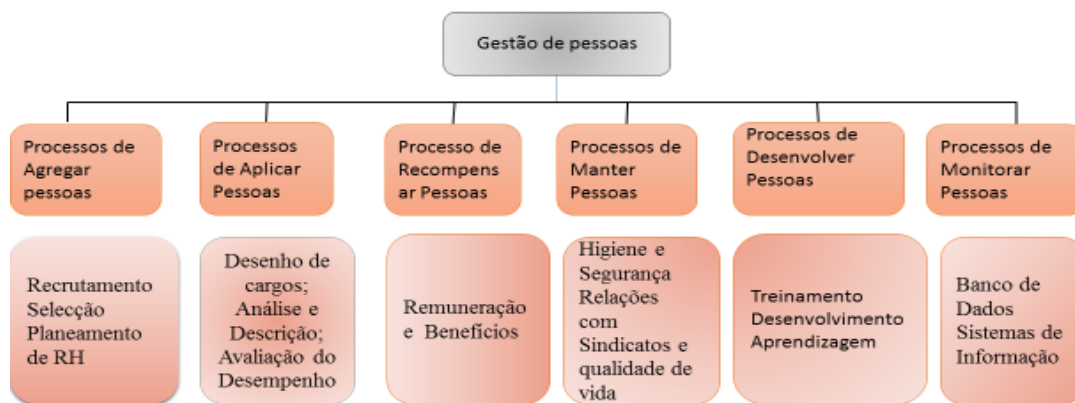


Figura 3: Os processos da Gestão de Pessoas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005)

Os cinco subsistemas representado pelo autor supracitado, formam um processo global e dinâmico através da qual as pessoas são captadas e atraídas, aplicadas em suas tarefas, mantidas e monitorada pela organização.

O *coaching* centra-se no processo de desenvolver as pessoas auxiliando-os no desenvolvimento de competências chaves para o desempenho eficaz das suas funções. As pessoas revelam-se como os principais actores no processo de *coaching*, apresentando como instrumento que permite os gestores trabalharem de modo a estimular altos padrões de desempenho e o empoderamento dos colaboradores. Apoia no autoconhecimento, no alinhamento da cultura organizacional e na criação de um ambiente favorável a aprendizagem contínua que vai promover a realização pessoal e profissional dos colaboradores e consequentemente crescimento sustentado da organização.

2.1.2 Liderança Vs Motivação

Atualmente os programas de capacitação visam o desenvolvimento de competências para contribuir com os objetivos organizacionais e propiciam o aperfeiçoamento das habilidades indispensáveis para os líderes realizarem com sucesso o seu papel, aumentarem seu desempenho e tornarem-se mais dinâmicos e capazes de alcançarem suas metas. Logo, um gestor de pessoas para exercer a sua função, deve saber, lidar com metas individuais, de grupo e organizacionais, motivar os seus subordinados a executarem as suas tarefas com eficiência e eficácia.

Segundo Chiavenato (2006,p.333), “a liderança, é definida como uma forma de controle, onde a função do líder era estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais”. Também, Cunha et al (2006,p.331) ressalte-se que, “a liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização de que são membros, influência a interpretação dos eventos pelos restantes membros (...)”.

Ainda na opinião de Seelert (2011,p.161):

Liderança é a capacidade de estabelecer padrões e gerir um clima criativo em que as pessoas fiquem automotivadas para o domínio de objectivos construtivos no longo prazo, em um ambiente participativo de respeito mútuo, compatível com valores pessoais.

O comportamento de liderar envolve múltiplas funções, tais como: planejar, informar, avaliar, controlar, motivar, recuperar, punir, etc. Contudo, liderar é essencialmente, orientar o grupo, as pessoas em Direcção a determinados objectivos ou metas.

Assim, Cunha et al (2006,p.341) salientam que, o estudo da liderança vem sendo realizado através de alguns estilos: a substancialista, a comportamental, a situacional e a transformacional:

Liderar constitui uma tarefa complexa, logo o líder necessita de competências técnicas e comportamentais chaves, para desenvolver a performance ideal aos subordinados de modo a comprometer-se com os resultados da organização.

Estilos de Liderança	Características
Substancialista	Baseada nos traços físicos; Características de personalidade; Aptidões
Comportamental	Orientação para as tarefas; Orientação para as pessoas/relacionamentos
Situacional	Grau de maturidade laboral (conhecimentos, experiência para executar a função) e psicológica (motivação, empenho e autoconfiança) dos subordinados;
Transformacional	Transmite a necessidade de mudar o “status quo”; Assume riscos; Visionar (visão convincente, altas expectativas e condutas consistentes); Vigorizar (Entusiasmo, autoconfiança, procura encontra e aproveita o êxito); Capacitar (Apoiar, empatia, confiança e treina).

Dos estilos de liderança, o estilo transformacional é que adequa mais ao *coaching*, na medida em que o líder cria um vínculo com os seus liderados capacitando-os a desempenhar com eficiência e eficácia.

Neste contexto, processo de *coaching* apresenta-se uma importante ferramenta no desenvolvimento de líderes, uma vez que a cultura baseada no *coaching* potencializa a assertividade. Ainda através desta ferramenta a liderança pode desenvolver seus pontos fortes, eliminar suas fraquezas ou comportamentos inibidores e tornar-se um líder cujo foco é nas pessoas e nos resultados.

Enquanto *coach* o gestor de pessoas deve adoptar o estilo de liderança capaz de estimular a motivação dos subordinados, para isso deve haver uma comunicação eficaz, saber lidar com as relações interpessoais e trabalhar em equipa.

Ainda Chiavenato (2006,p.145) define motivação no âmbito organizacional como, “a predisposição individual para exercer esforços que procuram o alcance de metas

organizacionais, condicionada pela capacidade de esses esforços satisfazerem, simultaneamente, alguma necessidade individual”.

Consoante a opinião do autor, há uma interdependência entre a organização e as pessoas, uma vez que são elas que dirigem, controlam e fazem funcionar a empresa. Logo, “percebe-se que as pessoas são peças fundamentais no desenvolvimento de uma empresa e a motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional” (Chiavenato 2006,p.145).

Segundo Cunha et al (2006,p.154) “a motivação é um conjunto de forças energéticas que origem quer no indivíduo como fora dele que determina o seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos”.

Assim sendo, é preciso conhecer as atitudes do *coachee*, seus valores e padrões pessoais e comportamentais. Mais do que isso o *coaching* baseia num compromisso de apoiar e ajudar os colaboradores a realizarem suas metas e motiva-los em relação ao seu crescimento pessoal e profissional.

Pode-se dizer que o *Coaching* auxilia o *Coachee* a resgatar e a desenvolver o agir com responsabilidade sobre seus desejos e mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos para agregar valores a si próprio e a organização.

2.2 Gestão de mudanças nas organizações

O desafio de mudar, enfrentado pelas organizações tem, destacado-se nos últimos tempos com maior intensidade, principalmente devido a factores como a globalização, a competitividade, o desenvolvimento sustentável, e outros que consequentemente estão levando as empresas a adequarem-se ao novo contexto e a novos padrões, a fim de não cair na obsolescência organizacional.

A mudança organizacional tem sido um dos principais determinantes para que as empresas permanecem em um mercado cada vez mais competitivo, trazendo, inclusive, reflexos no desenvolvimento económico e social de um região/país.

2.2.1 Conceitos e objectivos das mudanças organizacionais

As mudanças aparecem não só como inevitável, mas necessária a sobrevivência das pessoas e organizações. Chiavenato (2006, p.55) considera que, “o ambiente geral que envolve as organizações é mutável e dinâmico, exige delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência”. Portanto, “as informações se alteram rapidamente, e o mesmo acontece com as ideias e consequentemente encurta-se o tempo para planejar, experimentar e agir”(Rodriguez, 2005).

Para Chiavenato (2005,p.40), “o mundo contemporâneo tem-se revelado que a mudança tornou-se uma dimensão natural e incorporada à vida organizacional”. Por isso, “ele é cada vez menos um processo cíclico, ocasional, esporádico de reformar e transformar condições existentes e mais uma adaptação constante diária, de moldar e antecipar a alterações ambientais” (Chiavenato 2006,p.56).

As mudanças segundo Morais (2013.p.71), “constituem uma alteração da estrutura e forma de funcionamento de uma organização com propósito de torna-la mais competitiva e ajustada à realidade do mercado”. Entretanto para Sousa et al (2006,p.67), “pressupõe não apenas adoptar um modelo de referência, nem pelo menos procurar unidade e coerência entre modelos, mas, principalmente enriquecer nos conhecimentos e suas diferenças e complementaridades”.

Não obstante Cunha et al (2006,p.59) afirmam que, “as mudanças estratégicas não pode ser tratada como um fenómeno isolado, mas sim como um processo que envolve o posicionamento da organização como um todo, possibilitando o surgimento de novas estratégias (...)”. Mas, “para que a mudança aconteça é necessário que exista um ambiente psicológico propício, uma cultura organizacional adequada, um estímulo individual e grupal para a melhoria e excelência da organização” (Chiavenato 2005,p.40).

Ainda na perspectiva de Kissil (1998) apud Amorim (2005) a mudança organizacional significa:

Deslocar-se de uma determinada posição para uma nova posição. É necessário que uma organização conheça a posição em que se encontra e, melhor ainda, conhecer a posição para a qual pretende deslocar como parte da sociedade, ou do sistema específico ao qual pertence, ou do mercado.

Para Chiavenato (2006,p.60) “o processo de mudança organizacional começa com o surgimento de forças que criam a necessidade da mudança, que podem ser exógenas e endógenas”.

As forças exógenas provêm do ambiente externo, como as novas tecnologias, mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (económico, Político, legal e social). Elas criam a necessidade de mudança organizacional interna. Ainda as forças endógenas que criam a necessidade de mudança estrutural e comportamental provêm do interior da organização em virtude da interação dos seus participantes e das tensões provocadas por diferentes objectivos e interesses. (Chiavenato 2006,p.60)

Os objectivos da mudança nas organizações, segundo Rodriguez (2005,p.38) são:

- Aquisição de novas competências tecnológicas ou de gestão por parte dos colaboradores;
- Adopção de novos comportamentos e atitudes face aos clientes;
- Reorganização dos processos de trabalho e de coordenação interna;
- Assumir novos valores e princípios legitimadores da actividade socio-organizativa;
- Fusão com outras organizações;
- A autonomia de sub-unidades.

Neste sentido, as mudanças têm como alvo os indivíduos, os grupos ou a própria organização, ou seja pode concentrar-se (em vários tipos de mudanças): na estrutura organizacional, na tecnologia, nas pessoas ou em combinação desses aspectos.

Conforme Moraes (2013,p.74),“as mudanças nas pessoas, centram no comportamento dos colaboradores, isto é nas suas habilidade, atitudes, percepções e expectativas”. Ao contrário, “das mudanças nas organizações que implica mudança nos processos, nas tecnologias, nos métodos de produção, etc” (*Ibidem*).

2.2.2 O processo de mudança nas organizações

A gestão da mudança é um processo eficaz de alocação de recursos, de forma a transformar a organização, com o objectivo de melhorar a sua eficácia. Existem diversas condicionantes que influenciam o processo de mudança de uma organização, como o nível de recursos que a empresa dispõe, o sector onde se insere, a maior ou menor necessidade de mudança, qualidade da gestão e a actual envolvente política, económica, social, tecnológica, ambiental e legal. Chiavenato (2005,p.43) salienta que, “as mudanças ocorrem dentro de um modelo composto de três etapas: descongelamento, mudança e recongelamento”.

Ainda o mesmo autor supracitado argumenta que:

(...) numa primeira fase dá-se um descongelamento onde as velhas ideias são abandonadas e desaprendidas para serem substituídos por novas que devem ser aprendidas, provocando uma descoberta e adopção de novas atitudes, valores e comportamentos, onde a novas ideias e práticas são apreendidas de modo que estes sejam incorporados por meio de mecanismos de suporte e reforço. (*Ibidem*)



Figura 4: As fases do processo de mudança

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005)

Consoante a figura acima representado, numa primeira fase a organização encontra-se com ideias e práticas velhas, obsoletos, entretanto, com o processo de mudança essas as organizações são forçadas a abandonar as velhas práticas, que serão substituídas por novas.

Assim, para lidar com forças do meio envolvente as organizações necessitam adaptar-se nas áreas que afectam qualquer organização, que pode ser nas tarefas individuais, nos processos organizacionais, a Direcção estratégica e a cultura organizacional.

As mudanças organizacionais podem ser perspectivadas consoante o grau ou profundidade em que as condições da organização são alteradas, podem ser incremental e radical e da forma com desencadeiam podem ser planeadas e não planeadas:

Tipos de mudanças nas organizações	Características
Mudança Incremental	Alterações de pequeno alcance; Não colocam em causa as premissas fundamentais da organização Ocorre em pequenos episódios; Pode ser aplicada na melhoria dos processos e/ou produtos e serviços da organização
Mudança Radical	Alterações profundas nas componentes centrais da organização; Modifica totalmente a dinâmica dos processos e das interações nas organizações; Leva a orientação e reorientação do funcionamento interno e/ou do negócio
Mudança Planeada	Desencadeia no interior da organização; Pressupõe estabilidade e previsibilidade; Permite diferenciar no tempo.
Mudança não planeada	Desencadeados pelos factores externos; Necessidade de desenvolvimento/ adaptação da organização de acordo com o meio envolvente.

Tabela 2: As mudanças e suas características

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Cunha et al (2006) e Sousa et al (2006)

Neste contexto, é preciso que as organizações mudam de paradigma criando mecanismos de gestão e atitudes de gestão adequados aos desafios que vem pela frente. Assim, a gestão de mudanças é a única que pode encontrar respostas, para problemas e desafios cada vez mais complexas e em número crescente, perante o fenómeno de incerteza, devido ao factor humano e o meio envolvente.

Entretanto, seja qual for o tipo de mudança nas organizações as pessoas tornam-se resistentes a elas. A resistência apresenta-se como um fenómeno natural ao comportamento do ser humano, pois as pessoas acomodam-se e resistem a tudo o que põe em causa os seus hábitos e rotinas.

Conforme Chiavenato (2005,p.42), “as mudanças representam, na maior parte dos casos, fonte de conflito, situações de ameaça e preocupação por parte dos colaboradores e da organização.” Assim, Sousa et al (2006,p.69) consideram que, “a resistência à mudança surge e intensifica-se quando as pessoas envolvidas no processo se sentem ameaçados em relação a situação actual”.

Na ideia de Camara et al (2010,p.86), “para além da resistência individual, as organizações apresentam resistência em si mesmo, o que mostra que por natureza, elas são conservadoras”.

Tipos de resistências das mudanças	Principais Causas
Resistência Individual	Mal funcionamento da comunicação; Falta de informação; Não participação no processo de mudança. Os hábitos; A segurança; Factores económicos; Medo do desconhecido; Informação seletiva.
Resistência Organizacional	A inércia estrutural; O âmbito da mudança; A inércia do grupo; Ameaça aos conhecimentos; Ameaça à estrutura de poder; Ameaça à alocação de recursos.

Tabela 3: Principais causas da resistência as mudanças

Fonte: Elaboração própria, adaptado de camara et al (2010,p.86)

A resistência a mudança constitui uma consequência da evolução e do desenvolvimento das empresas, principalmente quando as mudanças afetam diretamente a cultura organizacional da empresa, que é a identidade da mesma. Mas deixar esta resistência atrapalhar o bom desenvolvimento de um projeto pode tornar-se um risco para as organizações.

Daí a importância de saber lidar com o clima de mudanças e adaptar a elas de forma a encontrar resposta face aos problemas. Neste âmbito o *coaching* constitui uma poderosa ferramenta de gestão de mudanças, que promove intervenções comportamentais na medida em que desenvolvem competências e habilidades e diminuem a resistência as mudanças, possibilitando a adaptação as mesmas.

Esta abordagem sugere que o processo de adaptação é dinâmico, podendo mudar a posição da organização, como resultado de escolhas estratégicas ou a mudança no

ambiente externo. Para fazer face as mudanças, as organizações utilizam a ferramenta de *coaching*, como potencializador e facilitador da adaptação as mudanças nas organizações.

Muitas organizações têm procurado o apoio de *coaching* com o objectivo de alcançar o crescimento, adaptação dos colaboradores no processo de mudanças, com aprendizagem contínua e o desenvolvimento pessoal e profissional.

As mudanças nas organizações não ocorrem isoladamente, mas sim sistematicamente, uma afectando outras e provocando efeito sobre as demais. Neste âmbito para as mudanças é necessário uma quebra dos paradigmas existentes, cultivando uma cultura de aprendizagem contínua.

2.3 O *coaching* Organizacional

Cada vez mais as empresas estão procurando desenvolver seus colaboradores, oferecendo conhecimento como uma forma para aperfeiçoá-los. Portanto, o novo ambiente de negócio impõe forte pressão e novas demandas e desafio para as organizações. Para facilitar o processo, o *Coaching*, vem contribuir para o alcance de metas e objetivos dentro do contexto empresarial. A metodologia de *coaching* tem vindo a ser alvo de numerosas investigações que genericamente sugerem ser vantajosa para o desempenho profissional.

2.3.1 Perspectiva evolutiva

Porém, antes de conceptualizar o *coaching* convém, frisar a sua perspectiva evolutiva, pois, segundo Pinheiro et al (2012) “O *coaching* não é um processo absolutamente novo, apresenta um longo percurso na história”.

O *coaching* tem um longo percurso na história: em 1556 na Inglaterra, *coach* era um tipo grande de carruagem, assim nomeada por ser uma tradução da palavra húngara “*kocsi*”, criado em *Kocs*, cidade de Hungria, onde eram construídas as charretes e carruagens de elevada qualidade, nomeando o *coaching* nessa época como um passeio de carruagens.

Já em 1830, na Inglaterra, a palavra *coach* designava o professor particular que preparava pessoas para concursos públicos. Tal novidade expandiu-se pela Europa, sendo utilizado pelos franceses e espanhóis, que passaram a chamá-la de *coaches*. Já, em 1860 apareceu um técnico desportivo sendo chamado *coach*.

Um século mais tarde, Timothy Gallwey, professor de ténis, deu o início a história que chega aos dias de hoje, ele escreveu o livro “*the Inner Game of Ténis*”, onde desenvolveu uma metodologia para que as pessoas aperfeiçoassem as suas práticas esportivas, para atingir melhores resultados. Como parte da técnica empregada, Gallwey introduziu a ideia de que um *coach* habilitado poderia contribuir para que o jogador removesse ou reduzisse obstáculos internos a sua performance, fazendo perguntas eficazes e acreditando que o ser humano tem habilidade inata de aprender.

Em 1980 nos Estados Unidos da América o *coaching* era conhecido como um misto de consultoria, aconselhamento, assessoria, prestada em geral por pessoas experientes, maduras e dotadas de conhecimentos especializados, que inspiravam confiança, seja por seus princípios ético, seja por sua credibilidade profissional.

Mais tarde veio a ser incorporado no mundo dos negócios como uma ferramenta de estímulo do potencial humano nas organizações.

A metodologia do *coaching* foi conhecida no mundo inteiro, sendo aprovado por diversas organizações internacionais que evidenciaram o sucesso e os benefícios nos negócios, gerados por sua prática.

2.3.2 Conceito de *coaching*

O *coaching* é uma área de estudo em desenvolvimento, por isso, a sua conceptualização é objecto de discussão e debate entre profissionais, pesquisadores e consumidores. Mas nos actualmente tem vindo a responder as necessidades de gestão da incerteza, de melhoria contínua no meio de muita inquietação e de pedidos constantes para desempenhos de excelência.

Do ponto de vista de Catalão e Penim (2011,p.18), “o *coaching* é uma ferramenta indispensável para o executivo e para a empresa que quer ter sucesso com alta performance de seus profissionais.” Na mesma linha de pensamento os autores afirmam que, “esta ferramenta visa identificar os objectivos e metas do profissional, procurando transformar intenções em acções, liberando o potencial e maximizando a performance” (*Ibidem*). Assim, “o *coaching* quando exercido com responsabilidade e competência, e enquadrado em culturas organizacionais (...), pode construir um factor muito significativo no fomento das organizações positivas” (Rego et al 2007,p.9).

Chiavenato (2002,p.41) por sua vez define o *coaching*, “como um tipo de relacionamento na qual uma pessoa se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir um determinado resultado ou seguir determinado caminho”. Para Catalão (2009,p.3) o *coaching* “é um processo dinâmico de desenvolvimento pessoal e profissional, que consiste num processo de mudança facilitadora da definição e alcance dos objectivos, contendo em si mesmo um processo de análise, reflexão, desafio e operacionalização”.

No mesmo contexto Rego et al (2007,p.370) afirmam que, o *coaching* organizacional deve focalizar em três níveis de actuação:

- Desempenho- realizar melhor os objectivos actuais.
- Mudança – satisfazer ou criar a necessidade de actuar de forma diferente.
- Transformação – definir, e realizar melhor, objectivos diferentes.

Na visão de Camara et al (2010,p.47) “o *coaching* organizacional consiste na implementação organizada de um conjunto de interações pré-programadas de *coaching* com objectivos organizacionais pré definidos”.

“Permite que os executivos e as organizações alcancem elevados níveis de desempenho e de desenvolvimento” (Chiavenato 2002,p.40).

Conforme Gerber et al (2012,p.4), “este processo tornou-se uma arma estratégica do alto desempenho, constituindo um factor determinante do sucesso pessoal e profissional dos colaboradores, bem como o sucesso das organizações que o utilizam”. Os mesmos autores enunciam alguns aspectos estratégicos na qual o *coaching* focaliza nas organizações: a comunicação, a carreira, a liderança, capital intelectual, aprendizado contínuo, inovações e os resultados.

Percebe-se então, que o *coaching* numa perspectiva organizacional estimula o desenvolvimento dos colaboradores, por meio de acompanhamento profissional nas suas profissões e contextos, fomento a motivação, o rendimento, a comunicação e o alcance dos seus objectivos e metas, maximizando seus resultados com base na optimização dos seus próprios recursos técnicos e emocionais.

2.3.3 Características do *coaching* organizacional

Na perspectiva de Chiavenato\ (2002,p.40), “o *coaching* é um processo planeado de aprendizagem que engloba uma orientação individual e sistemática, com o objectivo de estimular determinados elementos e desenvolver habilidades.” Deste modo, “caracteriza-se por um processo de liderança operacional, sim, mas com características situacionais em que o domínio técnico e comportamental tem que ser levadas em consideração, (...)” (*Ibidem*).

Do mesmo modo, Rego et al (2007, p 64) caracterizam o *coaching* como “ um processo continuado e planeado orientado para a acção”. Visto que, “existem um relacionamento de parceria e de influência mútua (*coachee* e *coach*), que transforma os pontos fracos em objectivos e as actividades do *coachee* em aprendizagem” (*Ibidem*). Na visão Chiavenato (2002,p.41) “ o que mais caracteriza o *coaching* é o valor que ele agrega às partes que interagem entre si, que baseiam num vínculo que impulsiona talentos, cria competências

e estimula potencialidades”. Rego et al (2007,p.64) apresentam sete aspectos do *coaching* essenciais que caracterizam o *coaching*:

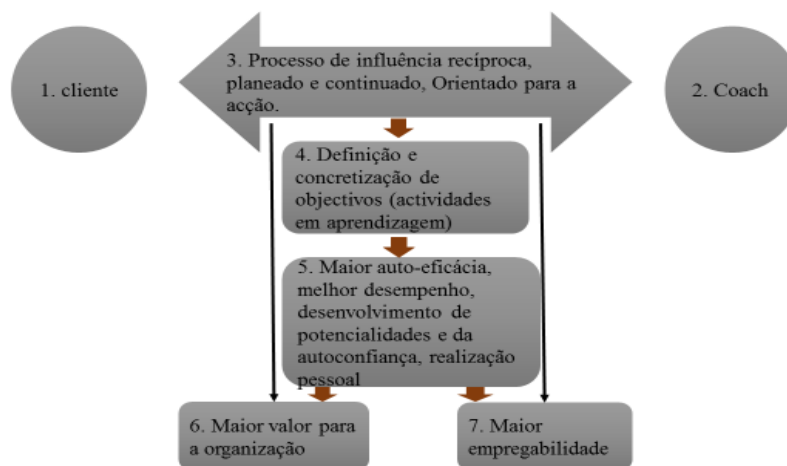


Figura 5: Elementos essenciais que caracterizam o *coaching*

Fonte: Adaptado de Rego et al (2007, p.64)

A figura acima representa a influência mútua entre o *coachee* e o *coach*, onde o próprio cliente (*coachee*) define e concretiza os objectivos, com o apoio do *coach*, transformando as actividades do *coachee* em aprendizagem, com vista a melhorar a sua auto eficácia, o seu desempenho, a sua empregabilidade, o desenvolvimento das suas potencialidades e da sua autoconfiança, a sua realização pessoal e o seu valor para a organização.

Assim, Catalão e Penim (2011, p.57) apresentam cinco características distintas do *coaching* organizacional:

- Centra-se em objetivo: procura a clareza sobre como, quando e porque alcançar resultados organizacionais.
- É flexível: oferece opções dentro de um espaço onde promove a criatividade e procura múltiplas e variadas formas de obter resultados.
- Potencializa a mudança: fornece ferramentas para os gestores na implementação de mudanças, criando uma atmosfera de convicção para realizá-lo.
- Promove relações: desperta o interesse da gestão pela abordagem sistêmica e da importância das relações humanas de qualidade na organização.

- Ênfase na comunicação: proporciona *feedback* para o estabelecimento permanente de um quadro de possibilidades e coordenação das ações.

Ainda Chiavenato (2002, p.19) acrescenta que, “o *coaching* fomenta a aprendizagem nas organizações, desenvolvendo capacidade de aprender continuamente e cada vez mais”. Porém, “na medida em que a empresa vai apreendendo vai desenvolvendo a capacidade de adaptação e mudança” (*Ibidem*). Neste âmbito, “esse processo sempre requer uma mudança comportamental e o desenvolvimento gradativo de competências ao longo do tempo” (Dias 2006,p.48).

Assim, “as organizações de aprendizagem é aquela que está continuamente desenvolvendo e mudando a forma de manter a organização competitiva no futuro” (Chiavenato 2002,p.19). O mesmo autor apresenta algumas características de uma organização que aprende, ilustrado na figura:



Figura 6: Características das organizações de aprendizagem

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002,p.23)

Na figura apresentada pelo autor Chiavenato (2002,p.23) remete para uma cultura organizacional aberta a aprendizagem, constituindo uma vantagem competitiva em relação as organizações tradicionais, cultivando uma cultura em que enfatiza a partilha de conhecimentos, comunicações abertas, espírito de equipa e a difusão de ideias novas em toda a organização.

2.3.4 Tipos de *coaching* organizacional

Coaching é um processo com vários tipos de intervenções com diferentes objectivos e respondendo a distintas necessidades. Rego et al (2007, p. 70) salientam que, “ao tomar o desempenho e as características dos *coachee* como critério definidor da situação, então devem ser adoptadas distintos tipos de *coaching*”. Pois os mesmos autores supracitados consideram a existência de três grandes categorias de *coaching*: de *feedback*, de desenvolvimento e de conteúdo, entretanto quanto a forma de aplicação do *coaching* na organização pode ser: formal e informal.

Tipos de <i>coaching</i>	Características
<i>Coaching de feedback</i>	Identifica deficiências na forma de actuação do indivíduo; Actua nas áreas de delegação de competências, relações interpessoais e técnicas de negociação. Duração de três meses
<i>Coaching de desenvolvimento</i>	Domínio mais alargado do que o <i>coaching de feedback</i> ; Destina-se ao desenvolvimento de líderes da organização; Duração de seis à doze meses (ou mais).
<i>Coaching de Conteúdo</i>	Actua sobre problema detectado numa avaliação do desempenho; Actua na necessidade de desenvolver determinadas competências.
<i>Coaching Formal</i>	Planeado; Oficializado; existência de um processo formal Decorre de secções diárias
<i>Coaching Informal</i>	Espontâneo e não é oficializado

Tabela 4: Tipos de *coaching*

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Rego et al (2007,p.70, 71, 72 e 73)

2.3.5 Benefícios do *coaching* organizacional

Existe uma série de papéis que o *coaching* pode desempenhar dentro no meio organizacional, como o desenvolvimento de aptidões, desenvolvimento da eficácia da organização, preparo para as mudanças em termos de carreira e até mesmo para a melhoria dos resultados no negócio de uma forma geral. Portanto, Camara et al (2010) afirmam que, “independentemente de quais sejam as dimensões que as organizações optem por aplicar o *coaching* os benefícios são visíveis”. Pois, “ o indivíduo como a organização aufer de benefícios do *coaching*” (Krausz 2013,p.1).

Na visão da Sociedade Latino-americano de *coaching* (2014,p.1):

A metodologia de Coaching está em expansão, pesquisas comprovam que 68% dos resultados são: Aumento da produtividade, desenvolvimento da inteligência organizacional, maior assertividade, foco na solução de conflitos, redução no nível de estresse, baixo absenteísmo, alta produtividade, ganhos de performance.

Para Sundfeld (2010,p.1):

Um dos grandes benefícios do coaching é auxiliar o executivo a identificar melhores formas de gerir as pessoas que lhe são subordinadas, detalhando objetivos, metas, planos e ações estratégicas com definição de prazos e recursos. Esse processo visa planejar os caminhos para atingir melhores resultados.

Na visão de Chiavenato (2002, p.41), “o *coaching* proporciona tanto uma tecnologia como um processo, que funciona como base para a evolução organizacional, promovendo assim uma melhoria no recrutamento e na retenção da força de trabalho”. Os autores Rego et al (2007, p.54) enumeram uma série de benefícios:

- Alcance dos objectivos profissionais e pessoais;
- Incremento das vendas;
- Aumento da capacidade de retenção dos clientes;
- Mais elevados níveis de satisfação dos colaboradores;
- Promoção na carreira;
- Transformação dos indivíduos e das equipas;
- Melhoria da eficácia comunicacional (tanto nas interações pessoais como nas apresentações em público);

- Maior eficácia pessoal devido ao autoconhecimento;
- Maior capacidade para inspirar os colaboradores e incrementar os seus níveis de satisfação e desempenho;
- Capacidade de assumir maiores e mais complexas responsabilidades.

2.3.6 Processo do *coaching* organizacional

As razões fundamentais pelos quais um colaborador necessita de *coaching* tendem a ser várias, neste sentido Rego et al (2007,p.187) destaca, o défice de desempenho, a necessidade de apoio, sentimentos de impotência, mudança de função e plano de carreira, como sinais de alerta da necessidade do *coaching*”. Assim sendo, Chiavenato (2002,p.46) enumera outras razões pelo qual um colaborador recorre ao *coaching*, entre as quais, destacam-se a procura da excelência e aumento da eficiência e eficácia, a definição de valores e factores críticos de sucesso.

Essas razões tendem a manifestar-se num conjunto de sinais de défice de funcionamento de uma organização, por isso, importa repensar sobre a forma de trabalhar e a necessidade de recorrer ao *coaching*.

Num processo de *coaching* estão envolvidos basicamente, o *coach* que é o especialista em diversas áreas que vai realizar o papel de conselheiro e o colaborador no papel do aconselhado, que pode ser um Director, gerente ou colaborador que vai receber o auxílio e a organização que detém as características do negócio e suas necessidades.

O *coaching* procura estabelecer, de forma concreta e prática, quais as etapas que devem ser realizadas para que os colaboradores possam realizar trabalhos produtivos e com qualidade.

Convém enfatizar, que primeiramente deve-se fazer uma análise do *coaching*, pois, na óptica do autor Dias (2006,p.48), “o primeiro passo da análise deve-se à percepção por parte do gestor de que existe um problema de desempenho”. Logo, “para que o gestor possa detectar o problema, ele necessita saber qual o desempenho desejado e monitorar o desempenho real dos seus colaboradores” (*Ibidem*).

Logo, “caso existir desvios entre o desempenho desejado e o desempenho real, constata-se a existência do problema, de seguida identificar do problema e procurar melhor solução para as causas do mesmo” (Dias 2006,p.48).

Após a realização da análise do *coaching* segue-se para a realização da técnica do coaching que é implementada, onde deve haver uma concordância de que existe o problema, pois é, o ponto mais complexo, onde vai fazer com que o colaborador compreenda que existe um problema.

De acordo com Catalão e Penim (2011, p.87), “a tomada de consciência da realidade constitui um passo importante, sem ela o *coach* não consegue estimular e assumir desafios”.

De seguida decidir em concordância sobre as providências a serem tomadas, é fundamental que o colaborador expressa verbalmente que concorda com os procedimentos de resolução do problema.

Para a eficácia do processo conforme Rego et al (2007,p.381), “deve ser elaborado de uma estrutura básica que lhe conceda consistência e permita progredir em direcção aos objectivos pretendidos”. Importa referir que, “é necessário desenhar programas de *coaching* ajustado a realidade de cada organização, ou seja cabe a cada organização definir o seu próprio sistema de *coaching* (...)” (*Ibidem*).

Os autores Rego et al (2007,p.380) apresentam as fases de um esquema de aplicação prática do *coaching* e de desenvolvimento de liderança. Essas fases, segundo os mesmos autores são: definição de objectivos e prioridades; desenho do programa; execução; avaliação e redesenho.

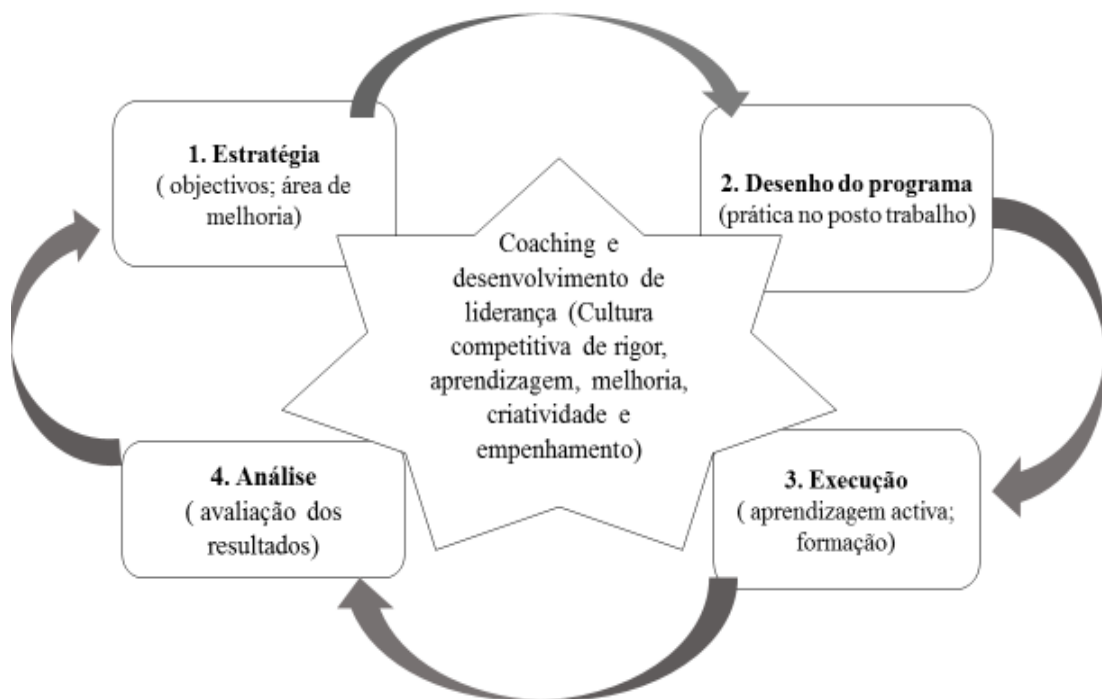


Figura 7: Fases do processo de *coaching*

Fonte: Adaptado de Rego et al (2007)

1ª Fase - Definição de objectivos e prioridades, segundo Catalão e Penim (2011,p.87) esclarecem que, “o estabelecimento dos objectivos é importante porque define a direcção e reforça o sentido das sessões de *coaching*”. Pois, “este proporciona ao *coachee* a capacidade de autorregular-se, contribuindo para a sua motivação, reforçando a sua persistência e aprendizagem” (*Ibidem*).

A primeira fase está ligada aos aspectos mais conceptuais do desenvolvimento da liderança, incluindo a definição do imperativo e a necessidade de mudança, a determinação do âmbito, o enquadramento com a visão e os objectivos estratégicos, a estruturação referente as competências chaves a desenvolver e a definição de um processo integrado. Esta é também a fase da definição de âmbito de intervenção e de recursos disponíveis, que abrange três áreas: âmbito organizacional, universo de pessoas e recursos mobilizados.

2º Fase- Desenho do programa, na visão de Rego et al (2007,p.406),”esta fase refere mais a aspectos técnicos do que aos conceptuais, que podem sofrer alterações consoante a abordagem apresentada”.

Existem determinados aspectos pertinentes desta fase, que torna importante abordar: o *empowerment* (empoderamento), a selecção da metodologia de desenvolvimento, definição dos executantes, adaptação do sistema de incentivos e a integração com o sistema de recursos Humanos e financeiros.

3ª Fase Execução, nesta etapa do processo, o *coach* conduz e acompanha o *coachee* à reflexão e à identificação das competências necessárias para atingir suas metas, na operacionalização do seu plano de acção, elaborando juntos, estratégias para que os objetivos estabelecidos na etapa anterior sejam alcançados. Na perspectiva de Dias (2006,p.49), “é uma etapa da mobilização e da criação de métodos, ferramentas e procedimentos concretos para se atingir o resultado esperado, dando *Feedback*, apoio e motivação contínua aos *coachees* (...)”. (*Ibidem*).

4ª Fase- Avaliação e redesenho, na óptica de Rego et al (2007,p.418), é nesta etapa que procede a avaliação do processo”. Os métodos de avaliação são divididos em quatro categorias: avaliação de reacção, avaliação da aprendizagem, avaliação de comportamentos e avaliação dos resultados.

É de extrema importância que, as organizações procedam a uma avaliação formal dos PCDL. Para tal, “recomenda-se a adopção de *balanced scorecard* (BSC) já existentes na organização ou, melhor a formatação de um BSC como programa de desenvolvimento da liderança com à finalidade de identificar resultados” (Catalão e Penim 2011,p.89).

Caracterizado por elevada comunicabilidade, o BSC podem facilitar a aceitação e a divulgação dos resultados de um programa de *coaching* e desenvolvimento de liderança. Ao definirem explicitamente as interligações específicas entre os vários factores, os BSC permitem colocar em prática a visão e a estratégia, operacionalizam a mudança, potencializam a gestão integrada de projectos e responsabilizam a liderança.

2.4 O Coaching e o desempenho dos colaboradores nas organizações

O grande desafio das organizações é saber lidar com flexibilidade, qualidade, produtividade e satisfação dos clientes, para isso é preciso que todos os colaboradores estejam alinhados e preparados para alcançar os objetivos e metas da empresa.

2.4.1 Conceptualização do desempenho

Qualquer organização espera alcançar os objectivos a que se propôs, para tal, é necessário que seus colaboradores individualmente ou em equipa, contribuem com a parte que estava confiada à sua responsabilidade. Nesta perspectiva, Seixo (2007,p.13) considera o desempenho individual ou de grupo, a forma como é feito e quando é feito o que é esperado ser feito”.

Segundo Caetano (2008,p.12) o desempenho pode ser perspectivado em duas concepções conforme salientam os meios e os fins. Logo, “umas dessas concepções focalizam nos comportamentos (meios) pelas funções ou tarefas que os indivíduos têm que realizar no âmbito do cargo que ocupem”. Conforme Campbell (1998) apud Caetano (2008,p.29), “o desempenho diz respeito a um conjunto de comportamentos relevantes para os objectivos da organização e que podem ser medidos em termos da sua contribuição para os objectivos”.

Assim, Sousa et al (2006,p.120) afirmam que, “o desempenho ao ser visto como um comportamento contempla alguns componentes (...)”. Sendo as quais, “o proficiência nas tarefas do cargo, proficiência na comunicação, o grau em que o colaborador se empenha no trabalho mesmo em condições adversas, manutenção da disciplina, facilitação do desempenho dos colegas ou da equipa” (*Ibidem*).

Ainda o desempenho pode ser perspectivado noutra concepção, conforme Caetano (2008,p.30), “focaliza nos resultados que derivam do comportamento ou actividade realizada pelos colaboradores”. Isto é, “um individuo que ocupam um cargo deve realizar diversas funções, actividades ou tarefas consideradas necessárias que se traduzem em resultados a um determinado nível, para que a organização (...) prossegue eficazmente na sua estratégia” (*Ibidem*).

Nesta perspectiva, “o critério para avaliar a eficácia do desempenho de um colaborador reside na contribuição que os resultados dos seus comportamentos dão efectivamente na prossecução dos objectivos organizacionais” (*Ibidem*).

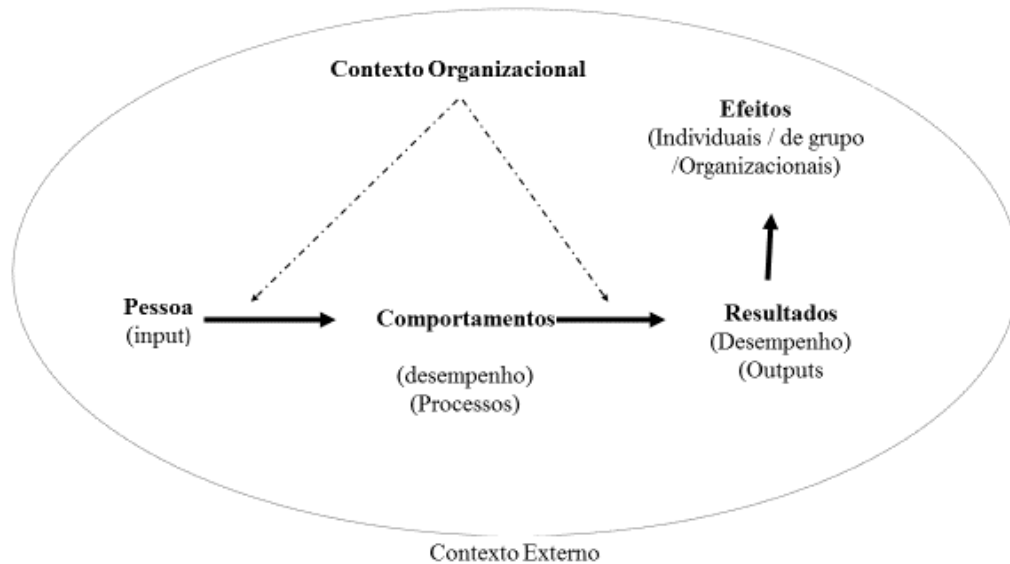


Figura 8: Episódio do trabalho

Fonte: Adaptado de Caetano (2008, p.31)

A figura apresentado pelo autor remete para um reflexão demonstrando que um colaborador adota certos comportamentos na realização das tarefas para obter resultados específicos. Neste sentido, as organizações ao indicar os objectivos que pretende alcançar, devem criar condições que focalizem o crescimento profissional, que fortaleçam e proporcionem os colaboradores um ambiente de trabalho propício para que estas possam desempenhar suas tarefas de acordo com os objectivos organizacionais.

Deste modo, Sousa et al (2006,p.11) salientam que, “a relação organização/indivíduo deve ser uma relação de reciprocidade, em que os colaboradores trabalham nas organizações porque esperam que sua participação satisfaça alguma necessidade pessoal”.

Os problemas de desempenho representam uma parte importante das preocupações dos gestores. Com o objectivo de resolvê-los foram criados mecanismos de gestão que visam identificar os desvios de desempenho, determinar suas origens e corrigi-los.

Neste contexto, “o *coaching* permite que as pessoas que estão usufruindo do processo aprendam, modifiquem e apliquem uma abordagem a cada situação” Gerber et al (2012,p.4). Com a aprendizagem contínua, os colaboradores desenvolvem a capacidade de adaptação a mudança, permitindo focalizar nas competências pessoais e organizacionais e consequentemente melhoria do desempenho nas organizações.

2.5 Os modelos de *coaching*

Segundo Rego et al (2007,p.35), “existem vários modelos de *coaching* e cada um deles parte de uma fundamentação teórica específica que tende a enfatizar alguns aspectos do processo (...)”. Permitindo, “atender a demanda de um segmento de mercado ou ajustar-se a alguma aplicação específica” (*Ibidem*).

Tal como sucede nas práticas de desenvolvimento pessoal e profissional em que os profissionais devem delinear a sua intervenção tendo por base modelos existentes, verifica-se tal semelhança no *coaching*. Existem vários modelos específicos que segundo Catalão e Penim (2011,p.117), não obstante das suas diferenças de conteúdo têm por base as mesmas estratégias:

- Reconhecer e utilizar as qualidades e os talentos do *coachee*;
- Mover-se em direcção de uma acção voltada para o terreno;
- Decidir o que terá que ser acrescentado e o que terá que ser removido para o caminho do progresso;
- Definir onde o *coachee* poderá obter suporte (emocional, financeiro, físico, etc);

Neste âmbito os autores Rego et al (2007,p.35) e Catalão e Penim (2011,p.117) citam-se alguns modelos de *coaching* existente: Modelo *GROW*, *ACHIEVE*, *PURE* e *CLEAR*.

2.5.1 O modelo GROW

Optou-se por aprofundar este modelo pelo facto de ser um dos mais antigos e citados na literatura, e provavelmente, um dos mais utilizados nas sessões de *coaching*. Segundo Catalão e Penim (2011,p.117), este modelo foi desenvolvido por Graham Alexander e adoptado por *John Whitmore*, constituindo-se um modelo de referência no desenvolvimento da relação entre *Coach* e *Coachee*”.

De acordo com Catalão e Penim (2011,p.117), “é uma ferramenta de *coaching* simples e prática utilizada na estruturação e orientação das sessões e processo de *coaching*”. Portanto, “o significado da própria palavra “GROW” visa aquilo que mais pretende-se no *coaching*, o desenvolvimento humano “ Catalão e Penim (2011,p.117). Este termo constitui o acrónimo resultante das iniciais das seguintes palavras da língua inglesa:

Goal Setting (definir objectivos e as metas)

Reality Checking (Avaliar a Realidade e explorar a situação actual)

Options (Identificar as Opções, estratégias e cursos de acção alternativos)

What, When, Whom e Will (O que é feito, quando, por quem e vontade de fazê-lo)

Poderá considerar-se que este modelo incorpora quatro fases, ao longo das quais o *Coach* recorre à técnica das perguntas para orientar e conduzir o processo. Os mesmos autores apresentam o modelo GROW, na figura seguinte:

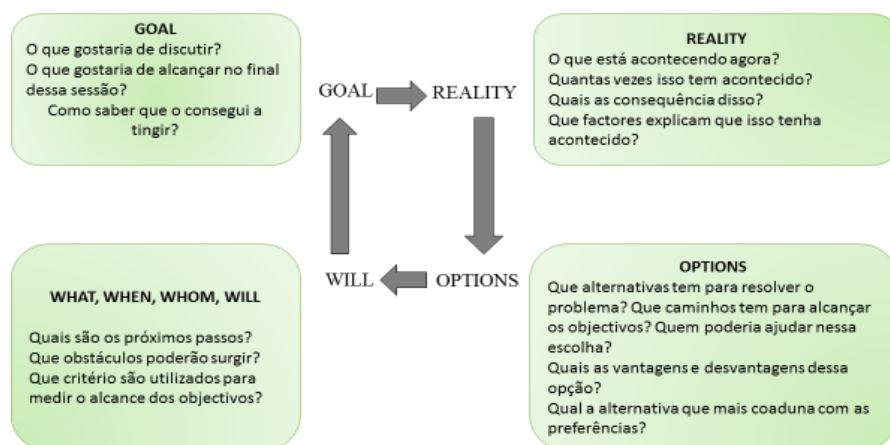


Figura 9: Modelo *GROW* com exemplos de questões

Fonte: Adaptado de Catalão e Penim (2011,p.118)

Com base no *feedback* o modelo *GROW* visa estabelecer questões que vai de encontro com o problema em si, permite que o *coach* coloca no lugar do *coachee*, observando os factos e impactos gerados, sempre concentrado nas acções, de modo a elevar o nível de consciência do coachee e, simultaneamente, estimular a sua criatividade envolvendo-o através do estabelecimento de objectivos.

2.5.2 O modelo ACHIEVE

Segundo Rego et al (2007,p.37) este modelo caracteriza-se pelo desenvolvimento do processo de *coaching* por meio de sete passos:

- *Assess current situation* (qual é a situação actual)
- *Creative brainstorming of alternatives to current situation* (de que alternativas dispõe para lidar com a situação vigente?)
- *Hone goals* (definir os objectivos e alcançar com o coaching)
- *Iniciate Options* (mostrar opções que permitam alcançar os objectivos)
- *Evaluate Options* (avaliar as alternativas de acções identificadas)
- *Valid action program design* (trabalhar conjuntamente para desenvolver um plano concreto de acção)
- *Encourage momentum* (encorajar a acção)

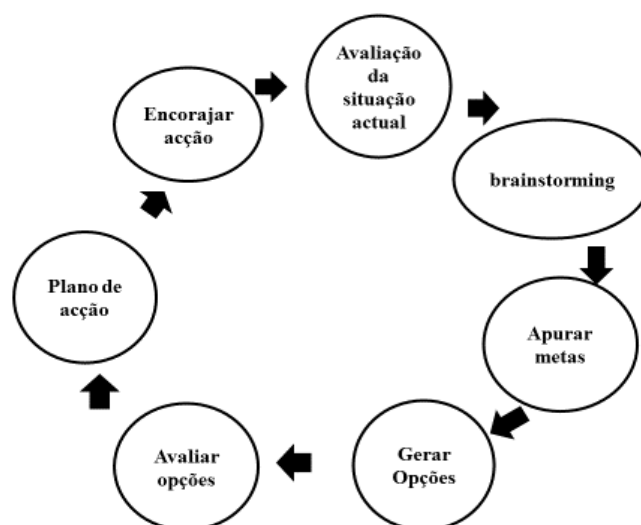


Figura 10: Passos do processo de *coaching* no modelo ACHIEVE

Fonte: Adaptado de Rego et al (2007)

Sucintamente este modelo parte da reflexão sobre a situação actual através de factos passados até o momento da acção, ou seja, onde o *coachee* é encorajado pelo *coach* na concretização das metas estabelecidas com vista o encerramento do processo de *coaching*. Até chegar ao fim, os autores Rego et al (2007,p.37) opinam que, “é necessário fazer um levantamento de possíveis alternativas para lidar com a situação e definir as metas que pretende alcançar e posteriormente efectuar a avaliação, estabelecendo prioridades”.

2.5.3 Modelo CLEAR

C.L.E.A.R., cuja tradução para português significa claro, constitui-se como acrónimo de *Contracting, Listening, Exploring, Action e Review*. Este modelo foi desenvolvido por Peter Hawkins, é um modelo que apresenta dividido em cinco etapas, que são precisamente as mencionadas na constituição do acrónimo C.L.E.A.R.

De acordo com os relatos de Catalão e Penim (2011,p.139), o desenrolar da acção deste modelo pressupõe em cada uma das etapas:



Figura 11: Etapas do modelo *CLEAR*

Fonte: Adaptado de Catalão e Penim (2011,p.139)

1ª Etapa: Denominada de contrato, deverá definir o problema, os resultados que se pretendem alcáçar nas sessões seguintes, as regras básicas para a relação de *coaching* bem como a duração e a frequência.

2ª Etapa: Capacidade de escuta activa e desenvolvimento de uma atitude empática às competências essenciais. Escuta baseia em ouvir o interlocutor e conseguir compreender o problema desde a sua perspectiva.

3ª Etapa: exploração, centra-se em auxiliar o *coachee* e identificar o impacto que a situação tem para ele e na reflexão sobre a possibilidade e oportunidades de acção futura para resolver o problema.

4ª Etapa: acção, baseia na selecção de medidas a implementar com vista auxiliar o *coachee* na escolha do melhor caminho e na definição de passos a seguir.

5ª Etapa: última etapa, denominada de revisão, onde é efectuado a avaliação com vista a identificar o progresso feito, as decisões tomadas e o valor agregado. O cliente fornece ao *coach feedback* que permite validar o resultado prático do que foi negociado no contrato. Estes modelos de suporte a definição de objectivos são úteis, sobretudo no sentido em que fomentam a clarificação do que fazer, como fazer e como controlar.

CAPÍTULO 3

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Fortin (1999,p.15), “a investigação científica é um método particular de aquisição de conhecimentos, uma forma ordenada e sistemática de encontrar respostas para questões que necessitam duma investigação”. Pois, “permite descrever, explicar e prever factos acontecimentos ou fenómenos” (*Ibidem*). Conforme Silva (2008,p.14),”o método científico procura a verdade, facilitando a sistematização dos objectivos (...) ”. Segundo o mesmo autor “este tem como objectivos, estabelecer relação entre o conhecimento estudado actualmente com os existentes e promover possibilidades para a leitura crítica da realidade”.

De acordo com Fortin (2009,p.211) “a fase metodológica reporta-se ao conjunto dos meios e das actividades próprias para responder às questões de investigação ou para verificar hipóteses formuladas no decurso da fase conceptual”.

3.1 Classificação da pesquisa

Para a classificação da pesquisa Vilelas (2009,p.118) considera dois tipos: a classificação quanto ao objectivo geral e quanto aos procedimentos técnicos. Do ponto de vista do objectivo geral a pesquisa é de carácter exploratório e descritivo.

O presente trabalho de investigação, baseou-se em uma pesquisa exploratória, através de fontes bibliográficas realizadas em livros, artigos publicados e trabalhos criados no contexto académico relacionadas com o tema em estudo, para dar sustentabilidade a pesquisa e para ajudar a compreender os principais conceitos.

Neste contexto Kauark et al (2010,p.29) afirmam que, “a pesquisa exploratória objectiva a maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito, (...)”. Esta pesquisa tenta explicar o papel do *coaching* no desenvolvimento dos colaboradores nas organizações Cabo-verdianas, pois esta ferramenta revela-se uma área pouco explorado com pouco

conhecimento acumulado no âmbito das empresas nacionais, cujo objectivo é proporcionar mais informações e construção de bases de sustentação para a sua utilização.

Posteriormente houve a necessidade de dirigir a empresa em estudo e procurar informação junto da população alvo.

Tendo em conta as particularidades do referente estudo, que se integra no trabalho de conclusão de curso, debruçando sobre o tema o *coaching* e o seu papel na melhoria do desempenho dos colaboradores nas organizações, onde pretende-se colher informações junto do Presidente do Conselho Administrativo da Transcor SV, SA e ao mesmo tempo dos colaboradores, considerou-se pertinente aplicar o método de pesquisa qualitativa e quantitativa.

3.2 Técnicas de recolha de dados

Na perspectiva do autor Sousa e Baptista (2011,p.71), “as técnicas de recolha de dados são um conjunto de processos que permite recolher os dados empíricos que são a parte fundamental do processo de investigação”.

Para a elaboração do presente trabalho foram coletados dados através de fontes primários e secundários. De acordo com os mesmos autores, “os dados primários são informações colhidos directamente pelo pesquisador, enquanto, dados secundários provêm da análise documental” (*Ibidem*). Os instrumentos utilizados nessa pesquisa foram a entrevista e o questionário.

3.2.1 Entrevista

Dentro da abordagem qualitativa foi escolhido a entrevista, pois este tipo de instrumento permite relacionar melhor com os participantes e compreender as suas perspectivas, gerando uma maior ligação as suas realidades. A entrevista permite entender melhor a situação dos entrevistados, os seus sentimentos, ideias e atitudes.

Segundo Lakatos e Marconi (2007,p.197) “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto (...), para colecta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou tratamento de um problema social”. Conforme Quivy e Campenhoudt (1998,p.191) “os métodos de entrevista distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana”. Assim “estes processos permitem ao observador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados, caracterizando a entrevista por um contacto directo entre o investigador e os seus interlocutores” (...) (*Ibidem*).

A entrevista foi estruturada em quatro partes, a primeira parte destinado à identificação dos dados do entrevistado, cujo objectivo era saber o perfil do entrevistado. Na segunda parte os dados da empresa, engloba um conjunto de questões referente a empresa (como valores, visão, objectivos, o nº de trabalhadores).

A terceira secção da entrevista, consiste em saber a percepção do PCA da empresa acerca do papel de *coaching* nas organizações e qual a contribuição que o mesmo proporciona as organizações.

A quarta parte, destinadas em saber a relação do *coaching* e a avaliação desempenho nas organizações, onde pretendia verificar a percepção do entrevistado em relação ao *coaching* e verificar se empresa utiliza a avaliação do desempenho para detectar as falhas no desempenho dos seus colaboradores.

3.2.2 Questionário

De acordo com Quivy e compenhoudt (1998,p.188) “o questionário consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma séries de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar”. Ainda Sousa e Baptista (2011,p.91) acrescentam que, “a aplicação de um questionário permite recolher uma amostra dos conhecimentos, atitudes, valores e comportamentos”.

O questionário da pesquisa foi estruturado, contendo 15 questões de natureza aberta, múltipla escolha e fechadas, sendo a última predominante. A primeira parte consiste na identificação dos dados dos colaboradores, cujo objectivo é saber o perfil de cada um e fazer uma abordagem com o tema.

Por último, as questões propriamente relacionado com o tema, que consistia em saber qual a opinião dos mesmos acerca da importância da ferramenta *coaching* e seus pressupostos.

3.2.3 Pesquisa bibliográfica

Segundo Silva (2008,p.54), “é um tipo de pesquisa realizado pela maioria dos pesquisadores (...)”. Pois, “explica e discute um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas em livros, revista e jornais, artigos científicos, entre outros” (*Ibidem*). Por sua vez, “a teoria aumenta a compreensão dos fenómenos estudados pela investigação e esta nova compreensão conduz à análise de outros problemas” (Fortin 1999,p. 15).

Foram feitas uma pesquisa bibliográfica dos principais conceitos, processos característicos e modelos de *coaching*, cuja finalidade é dar sustentação teórica à pesquisa.

3.3 Caracterização da população

No presente estudo considerou-se fundamental recolher a opinião dos colaboradores da Transcor referente ao papel do *coaching*. A população é composta por 128 colaboradores, dividido pelas seguintes áreas: administrativa e financeira, mecânica e de tráfego. Houve a necessidade de seleccionar uma amostra aleatória representativa, tendo-se também em conta a abrangência de todos as áreas.

Os questionários foram aplicados a uma amostra pré-determinado aos colaboradores da empresa em estudo. Assim sendo, o tamanho da amostra foi calculada a partir da fórmula matemática.

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{Z^2 \times p \times q + E^2(N - 1)}$$

Equação 1: Fórmula de cálculo da amostra

Fonte: Vilelas (2009,p.132)

Onde p e q são proporções que podem assumir valores (0, 1); N – tamanho da população; n – tamanho da amostra; Z – é o valor da distribuição normal para um determinado nível de confiança e E – margem de erro amostral permitido.

Portanto, foi determinado uma amostra de 96 colaboradores, que foram respondidos com o nível de confiança de 95% e uma margem de erro amostral de 5%.

3.3 Técnica de tratamento de dados

No presente estudo os dados quantitativos foram tratados estatisticamente com suporte do sistema estatístico *Statistical Package for Social Science* – Pacote Estatístico para Ciências Sociais (SPSS) na versão 17.0 e com recurso a folha de cálculo Excel, onde foram elaborados os gráficos, na maioria circular e um em forma de coluna e cada um analisado logo a seguir à sua apresentação.

CAPÍTULO 4

4. ESTUDO EXPLORATÓRIO NA EMPRESA TRANSCOR SV, SA

4.1 Caracterização do negócio de transporte em Cabo Verde

O transporte tem sido definido pela ciência económica como o "conjunto de acções que, no domínio económico, servem para a deslocação de objectos materiais ou de pessoas".

Esta definição concebe o transporte como uma actividade económica, na qual se podem surpreender dois momentos ou aspectos: O do investimento, ou seja, da combinação de factores de produção, através da criação ou desenvolvimento de uma organização (empresa) pré-ordenada à produção das utilidades de deslocação de pessoas e/ou bens; e também o da exploração, isto é, da realização das operações destinadas a efectivar essas deslocações de pessoas e bens, de um ponto para outro do espaço físico, criando o enriquecimento ou acréscimo de valor inerente à satisfação de necessidades dos clientes.

Neste âmbito, o transporte não é apenas uma actividade, mas também um produto, um bem económico, de natureza imaterial, ou seja, um serviço e por conseguinte enquadra-se no sector terciário da actividade económica.

A actividade transportadora caracteriza-se por uma acentuada heterogeneidade, não só na medida em que se desenvolve através dos diversos meios físicos, mas também faz uso de uma grande variedade de técnicas, em função das características dos veículos, fontes energéticas, infraestruturas, objectos de transporte, etc. Aliás, no domínio das tecnologias, os transportes têm-se revelado um campo particularmente aberto à inovação, quer na modernização das técnicas clássicas, quer através do aparecimento de novas tecnologias.

A realização de operações de transporte com carácter profissional pressupõe a prévia combinação de factores produtivos num todo organizado, dando assim origem a uma empresa, a um círculo institucionalizado de actividade e conjunto de elementos humanos

e materiais. Estes elementos formam-se um conjunto dinâmico que é a oferta e produção de serviços de transporte, em correspondência à respectiva procura, que emerge das manifestações de interesse dos utentes.

4.1.1 Regulação do sector dos transportes

O enquadramento regulatório dos transportes em Cabo Verde tem evoluído em sintonia com a evolução das concepções político-económicas e a integração da economia em espaços sucessivamente mais alargados.

O transporte é um serviço público, portanto, a regulação é atribuída a Agência de Regulação económica (ARE), cabendo à Direcção Geral dos Transportes Rodoviários (DGTR) a regulação técnica do sector.

A Agência de Regulação Económica (ARE) é uma autoridade administrativa independente, de base institucional, dotada de funções reguladoras de vários sectores, dentre os quais o dos Transportes Colectivos Urbanos de Passageiros (TCUP). Para a regulação efectiva do sector dos TCUP foi aprovado, em 26 de Julho de 2004, o Regime Jurídico dos Transportes Colectivos Urbanos de Passageiros. O Regime Jurídico dos Transportes Colectivos Urbanos de Passageiros divide o sector de transporte de passageiros em:

Serviço Regular Urbano, aquele que assegura o transporte de passageiros nos centros urbanos segundo itinerário, frequência, horário e tarifas predeterminadas e em que podem ser tomados e deixados passageiros em paragens previamente estabelecidas;

Serviço Regular Especializado, que assegura o transporte de determinadas categorias de passageiros, com exclusão de outras (Ex: estudantes, trabalhadores);

Serviço Ocasional, que assegura o transporte de grupos de passageiros previamente constituídos, com finalidade conjunta, organizado por iniciativa de terceiros ou do próprio transportador.

As competências da ARE estão previstas nos seus Estatutos (Decreto-Lei n.º 27/03 de 25 de Agosto), no novo Regime Jurídico das Entidades Reguladoras Independentes (Lei n.º 14/VIII/12, de 11 de Julho) e no Regime Jurídico dos Transportes Colectivos Urbanos de Passageiros (Decreto-Lei n.º 30/04 de 26 de Julho), destacando-se:

- Competência consultiva, poderes de regulamentação (ex: regulamento de concessão de licença prévia, tarifário, de qualidade de serviço, relacionamento comercial com as operadoras, dentre outros), supervisão e sancionamento das infracções;
- Regulação do acesso à actividade;
- Garantia da existência de condições que permitam satisfazer de forma eficiente a procura da prestação de serviços;
- Protecção do equilíbrio económico-financeiro dos prestadores de serviço;
- Determinação das tarifas e preços consistentes com as leis e regulamentos aplicáveis e velar pelo cumprimento das normas tarifárias estabelecidas nos contratos de concessão e nas licenças;
- Protecção dos direitos e interesses dos consumidores designadamente, em matéria de preços tarifas, e qualidade do serviço prestado;
- Promoção da informação e o esclarecimento dos consumidores, em coordenação com as entidades competentes.

4.2 Apresentação e caracterização da Transcor SV, SA

4.2.1 Historial

A Transcor SV, SA é fruto da liquidação da Transcor EP (Empresa Publica) que surgiu em 1977 com o apoio do governo Sueco que ofereceu alguns autocarros ao ICS (Instituto Cabo Verdiano de Solidariedade) através do Decreto-lei 159/79 de 31 de Dezembro. Com a chegada dos autocarros o Governo de então resolveu constituir a Empresa Pública de transporte Colectivo com um capital social de 21 milhões de escudos cabo-verdianos, sendo que 50% das acções pertencia ao ICS e os outros 50% às 14 câmaras municipais que existiam até 1990.

Durante os primeiros anos a Transcor atuava nas ilhas de Santo Antão, São Vicente e Santiago prestando serviços de transporte colectivo de passageiros urbano e inter-urbano. Nos finais dos anos 90 foi decidido, devido a problemas financeiros, encerrar as atividades em Santo Antão e transferir os activos da empresa para São Vicente. O mesmo aconteceu com os serviços inter-urbanos de Santiago em 1992, passando a empresa a actuar nessa ilha somente na cidade da Praia.

Com a perda do monopólio da empresa em 1990 deu-se a criação da Transcor Rent-a-car nas ilhas de Santiago, São Vicente e Sal com o objectivo de financiar o transporte público que tinha perdido os subsídios do estado. A empresa viria a ser dissolvida 5 anos mais tarde devido a problemas financeiros. Em Março de 2002 foi publicado no Boletim Oficial, o Decreto-lei 11/2002, que transforma a Empresa Transcor numa Sociedade Anónima. No mesmo ano foi publicado no B.O, o Decreto-lei 12/2002 que determina a extinção e entrada em liquidação da Empresa Transcor E.P.

Assim em 2002 os colaboradores propuseram ao governo, com o valor das suas indemnizações, a compra dos activos da empresa e com a publicação do B.O. Nº 49 IIª séries de 09 de Dezembro de 2002 construíram uma nova empresa com o nome de Transcor-SV, SA (São Vicente, Sociedade Anónima). Os colaboradores acabaram por manter o nome Transcor porque chegaram à conclusão que a firma já era conhecida no mercado e que só trazia mais-valias para a empresa.

4.2.2 Estrutura Orgânica da Transcor SV, SA



Figura 12: Organograma da Transcor SV, SA

Fonte: Dados da empresa

Actualmente o mesmo conta com cerca de 128 colaboradores, possuindo uma estrutura organizacional simples, onde há uma descentralização de poder, isto é, as decisões são tomadas em conjunto com o Presidente do Concelho Administrativo (PCA) e os respectivos directores.

A estrutura organizacional apresenta adequada a empresa, mas segundo o PCA apresenta algumas lacunas, isto é, com o número de colaboradores, a empresa necessita de um departamento dos recursos humanos e outra para a área comercial.

A Transcor-SV, SA tem como principal atividade o transporte público de passageiros através da venda de bilhetes e passes. A empresa opera com uma frota de cinquenta e um autocarros, sendo que trinta e quatro são programados e 17 são reservas, distribuídos por onze linhas por toda a cidade do Mindelo.

A empresa presta também os serviços de transporte turísticos, escolares e ainda aluguer de armazéns.

4.2.3 Missão

A missão da Transcor SV é a prestação de serviços de transporte público urbano de passageiros, orientado por critérios de sustentabilidade, contribuindo para um desenvolvimento que atenda as necessidades do presente sem comprometer as possibilidades das gerações futuras satisfazendo as suas próprias necessidades, segundo os princípios de racionalidade económica e financeira e de eficácia social.

4.2.4 Visão

Desenvolver o funcionamento regular do serviço público de transportes coletivos, na cidade do Mindelo e zonas limítrofes.

4.2.5 Valores

- ✓ Prestação de um serviço de qualidades aos clientes e demais utentes;
- ✓ Aposta na qualificação dos serviços e dos recursos humanos;
- ✓ Elevados padrões ético-profissionais;
- ✓ Trabalho em equipa

4.2.6 Objectivos

- ✓ Ter uma empresa capaz e com um serviço de qualidade a nível de São Vicente;~
- ✓ Ter um programa de horário adequado às necessidades dos seus utentes;
- ✓ Em concertação com a Câmara Municipal da ilha, ter todas a sinalizações possíveis nas linhas de maior intensidade.
- ✓ Antecipar e responder a tempo às necessidades do mercado e às expectativas dos clientes;
- ✓ Assegurar o serviço oferecido com uma elevada eficácia social, económica e financeira;
- ✓ Contribuir para o desenvolvimento sustentado do sistema de transporte da ilha de São Vicente;

4.2.7 Análise Swot do ambiente da Transcor SV, SA

A análise SWOT que é uma ferramenta de gestão muito difundida no meio empresarial para o estudo do ambiente interno e externo da empresa trazendo informações para que, a organização verifica a sua posição estratégica bem como orientar-se diante do mercado e tomar decisões proactivas perante seus concorrentes.

A análise *SWOT* da empresa em estudo é apresentada então pela tabela seguinte, evidenciando a avaliação interna (pontos fortes e pontos fracos) e a avaliação externa (oportunidades e ameaças).

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Controle eficiente; • Baixo Índice de rotatividade; • Cariz social; • Oportunidade de progressão na carreira na empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de um departamento dos Recursos Humanos e Comercial; • Atraso entre um autocarro e outro;
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Novos Clientes; • Parcerias com o Governo; • Expansão do mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência para o aumento dos combustíveis; • Legislação não favorável; • Crise económica; • Concorrência.

Tabela 5: Análise Swot da Transcor SV, SA

Fonte: Elaboração própria

4.3 Apresentação e análise dos dados

Com base no estudo de carácter exploratório que incidiu na empresa Transcor SV, SA, procedeu-se uma entrevista com o Presidente do conselho de administração, e à elaboração de um questionário aplicado a uma amostra dos colaboradores da empresa, onde foram colocados uma série de questões, objectivando saber a opinião dos mesmos acerca do tema em si e como procede a sua utilização na empresa. Este subcapítulo destina-se a apresentação e análise dos dados e resultados obtidos por meio dos instrumentos utilizados na pesquisa, onde será apresentado os dados da aplicação dos questionários seguidamente da entrevista.

4.3.1 Apresentação e análise dos dados dos colaboradores

Primeiramente o ponto a ser analisado relaciona-se com a caracterização da amostra que é composto por 96 colaboradores.

4.3.1.1 Caracterização da amostra

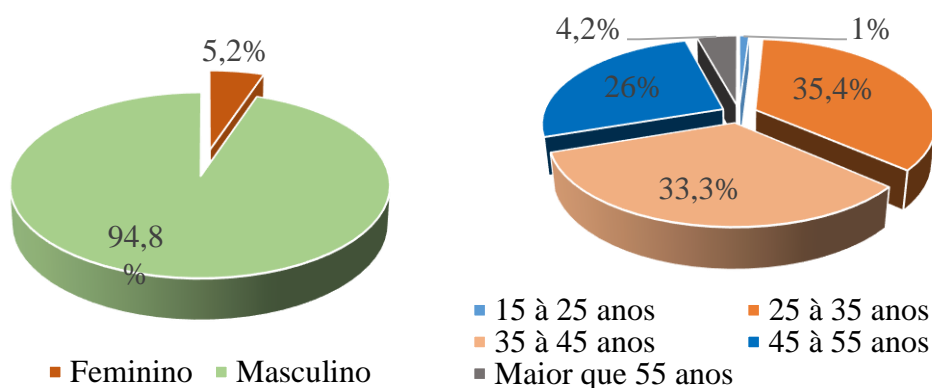


Gráfico 1: Género dos Inquiridos

Gráfico 2: Faixa etária dos Inquiridos

Fonte: Dados da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os questionários respondidos, percebe-se através dos resultados obtidos, que há um maior índice de colaboradores do género masculino que corresponde a 94,8% do total da amostra, e o género feminino está representado por 5,2%.

Em confrontação com os dados estatísticos consultados na empresa assegura-se que a Transcor SV, SA emprega um maior número de indivíduos do género masculino do que do género feminino.

Esta diferença de empregabilidade em relação ao género explica-se pela natureza do trabalho prestado pela Transcor SV, SA (transporte de passageiros). Geralmente é uma função que muitas vezes é desempenhada por indivíduos do sexo masculino.

Relativamente ao gráfico 2, verifica-se que maior parte dos colaboradores estão na faixa etária de 25 à 45 anos, onde 35,4% dos inquiridos têm 25 à 35 anos e 33,3% têm entre 35 e 45 anos de idade, 26% têm entre 45 e 55 anos, 4,6% têm mais de 55 anos de idade. A idade média da população da empresa encontra-se na faixa etária de 25 à 45 anos de idade, o qual considera uma classe de trabalhador ainda jovem.

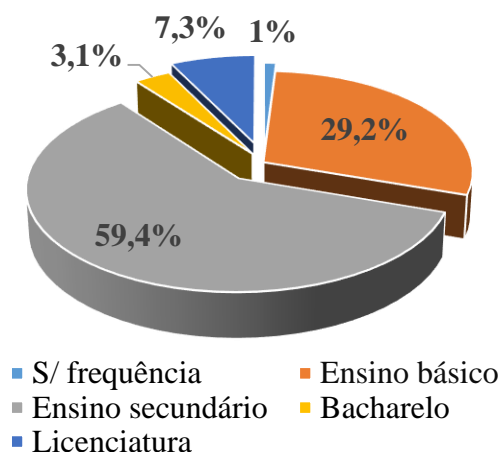


Gráfico 3: Habitações literárias

Fonte: Dados da pesquisa

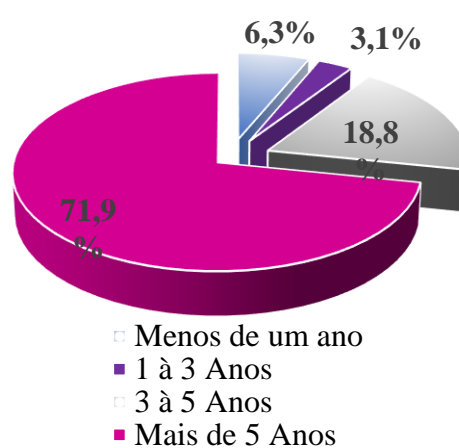


Gráfico 4: Antiguidade na empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Dos questionários respondidos constata-se que na Transcor a maior parte dos colaboradores possuem o ensino secundário, correspondendo à 59,4%, seguidamente o ensino básico com 29,2%, licenciatura com representação de 7,3% dos inquiridos, 2,4% possuem bacharelado e 1% nunca frequentaram.

Os colaboradores da Transcor têm nível de escolaridade aceitável, pelo que, a actividade da empresa não exige grau de escolaridade muito elevado.

Analisando o gráfico 4, verifica-se que 71,9% dos inquiridos têm mais de 5 anos de serviço na empresa, seguido de 18,8% com 3 à 5 anos, 6,3% têm 1 à 3 anos na empresa e 3,1% com menos de 1 Ano de serviço na empresa.

Note-se que a maior parte dos colaboradores têm mais 5 anos de serviço na empresa, o que resulta de maior aprendizado e especialização, pois o colaborador terá oportunidade de desenvolver uma visão sistémica, ou seja a capacidade de ver a empresa como um todo, apresentando maior performance e resultados.

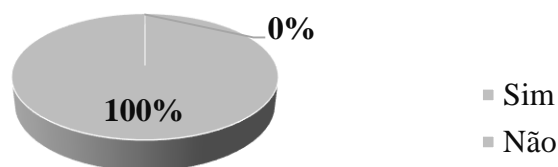


Gráfico 5: Formação Profissional

Fonte: Dados recolhidos através do questionário

Relativamente ao gráfico 5, ambos os colaboradores inquiridos possuem formação profissional. Relativamente a actividade desempenhada pela empresa, a formação profissional é muito importante, pois vai de encontro com a actividade a desempenhar, tornando um importante veículo de valorização, quer para os colaboradores como para a própria empresa.

1- Após o processo de recrutamento, foi submetido à algum tipo de treinamento direcionado a actividade que iria realizar?

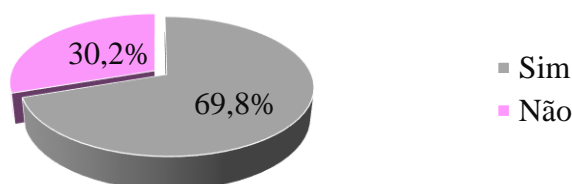


Gráfico 6: Treinamento e formação na empresa após o recrutamento

Fonte: Dados da pesquisa

Análise do gráfico acima revela que a maioria dos colaboradores da empresa Transcor quando recrutados foram submetidos ao processo de treinamento, representando 69,8% dos inquiridos e de seguida 30,2% responderam que não.

Essa questão foi de natureza aberta, onde foi questionado aos colaboradores inquiridos que responderam que foi submetido ao treinamento após o processo de recrutamento, **em que áreas?**

- a. Condução
- b. Segurança
- c. Relações públicas
- d. Mecânica
- e. Área de Gestão

2 - Achas que o treinamento é um factor relevante ao desempenho eficiente das suas tarefas?

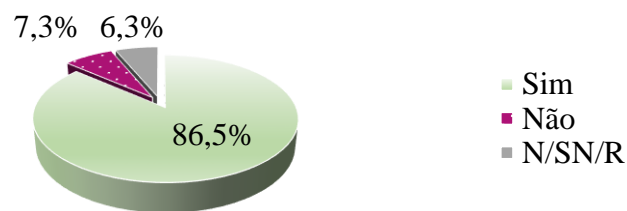


Gráfico 7: Relevância do treinamento

Fonte: Dados da pesquisa

Os colaboradores da Transcor mostra uma unanimidade ao responder que considera o treinamento um factor relevante no desempenho eficiente das suas funções com 86,5%, seguidamente 7,3% que não sabia ou simplesmente não responderam a questão e 6,3% responderam que não.

3- Em relação a actividade que desempenha, achas que, poderias melhorar/aperfeiçoar o seu desempenho com o treinamento?

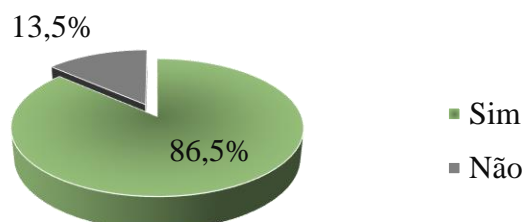


Gráfico 8: Aperfeiçoamento do desempenho com o treinamento

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando o gráfico acima percebe-se que a maioria dos colaboradores percebem-se a importância do treinamento e gostariam de melhorar/aperfeiçoar os seus desempenhos cada vez mais, representando 86,5% dos inquiridos, porém não é de se ignorar os 13,5% dos inquiridos que não gostariam de melhorar o seu desempenho com o treinamento.

4- Dos itens abaixo, indique aquelas que, na qual a empresa beneficia com o treinamento?

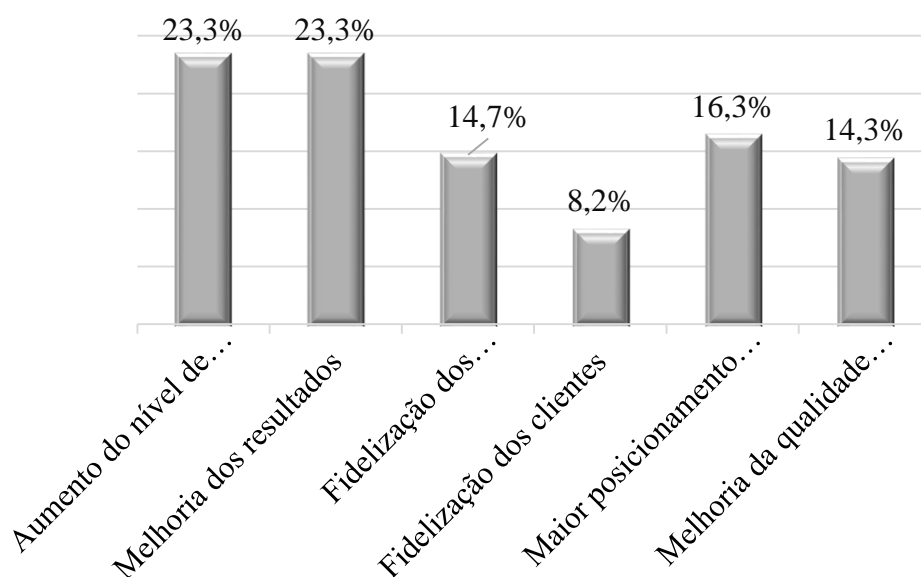


Gráfico 9: Vantagens do treinamento na empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Relativamente a esta questão, percebe-se que os colaboradores inquiridos consideram o aumento do nível de produtividade e melhoria dos resultados como as principais vantagens do treinamento nas empresas, representando em termos percentuais 23,3% respectivamente.

Ainda destaque 16,3% dos inquiridos responderam que o melhor posicionamento no mercado, constitui um benefício do treinamento, a fidelização dos colaboradores que foi eleito com 14,7% e a melhoria na qualidade dos produtos/serviços com 14,3%.

5- Já foste submetido à avaliação do desempenho?

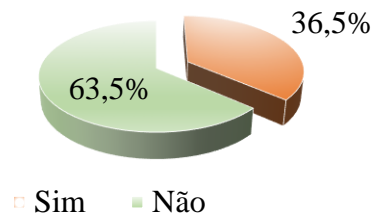


Gráfico 10: Colaboradores submetidos a avaliação do desempenho na empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Ao questionar se já foram submetidos a avaliação do desempenho a maioria dos inquiridos responderam que não com 63,5%, seguidamente de 36,5% que responderam que sim.

5.1 Qual a modalidade da avaliação que foi submetida?

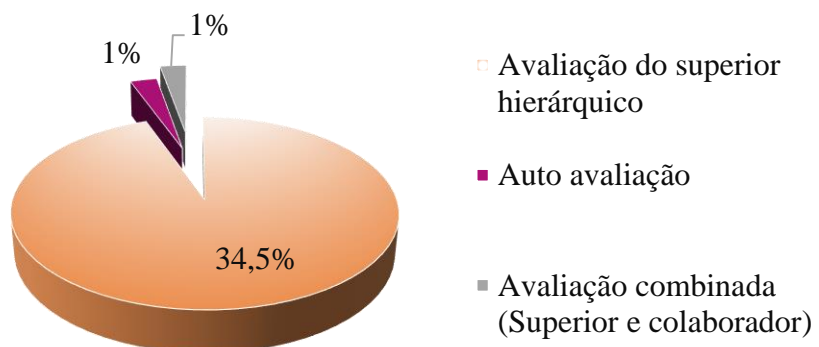


Gráfico 11: Modalidade de Avaliação de desempenho

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 11 revela que dos 36,5% colaboradores inquiridos que foram submetidos a avaliação do desempenho, 34,4% que corresponde a maioria diz que foi avaliação do superior hierárquico, 1% diz ser auto-avaliação e os restantes 1% avaliação combinada.

Conclui-se que, a maioria dos colaboradores não foram avaliados os seus desempenhos e ainda os que foram submetidos a avaliação encontra-se centralizada somente no superior hierárquico.

6- O seu superior fornece algum tipo de *feedback* acerca do seu desempenho?

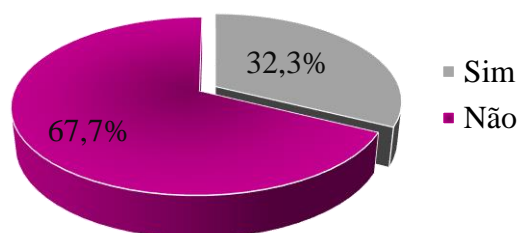


Gráfico 12: *Feedback* sobre o desempenho

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando o gráfico acima, pode-se constatar que, ao serem questionados sobre o *feedback* acerca do desempenho na empresa Transcor, 67,7% revela que o superior hierárquico não fornece *feedback*, seguidamente, 32,3% dos inquiridos já receberam *feedback* dos seus desempenhos.

7- Qual o grau de importância que atribui ao treinamento no que diz respeito a motivação no desempenho e eficiência da sua função?

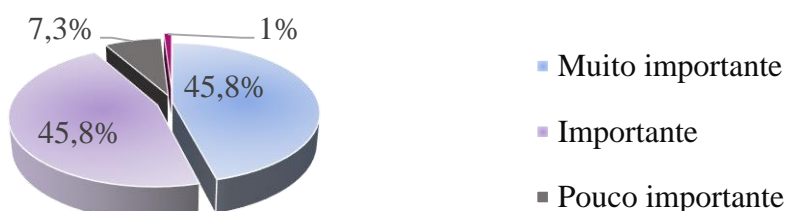


Gráfico 13 : Grau de importância atribuído ao treinamento

Fonte: Dados da pesquisa

Através do gráfico 13, ao questionar acerca do grau de importância do treinamento na motivação e o desempenho eficiente das funções na empresa Transcor, 45,8% dos colaboradores realça que o treinamento é muito importante, igualmente 45,8% salienta que é importante e apenas 7,3% e 1% responderam que é pouco importante e não tem importância respectivamente.

8- O departamento em que trabalhas, o seu superior directo assume o papel de líder e treinador?

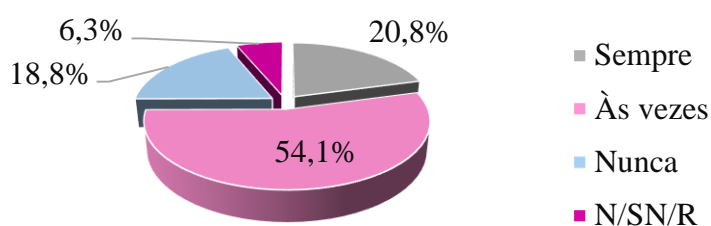


Gráfico 14: Opinião dos colaboradores acerca do papel do superior hierárquico como líder e treinador

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta pergunta nota-se que a maioria representa mais de metade dos inquiridos, 54,1% responderam que às vezes o chefe assume o papel de líder e treinador, 20,8% responderam que sempre assume esse papel e 18,8% apontaram que nunca.

9- Como avalia a performance (desempenho) do treinador como líder e coach dentro da sua divisão?

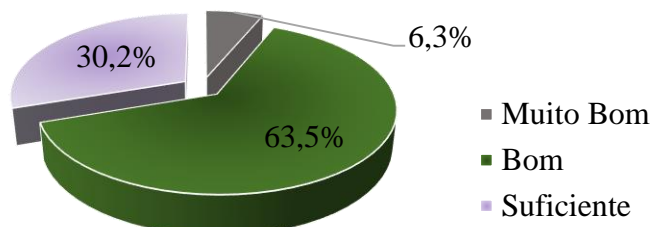


Gráfico 15: Avaliação do superior hierárquico como líder e *coach* segundo os inquiridos

Fonte: Dados da pesquisa

Consoante o gráfico 15, a maioria dos inquiridos avaliam a performance dos seus superiores hierárquicos como líder e treinador de bom, representando 62,4%, 30,3% classifica-a de muito bom, 6,4% avaliam de suficiente.

10 - Quando a empresa estabelece acção de formação/treinamento aos colaboradores, quem a empresa recorre para dirigir o processo?

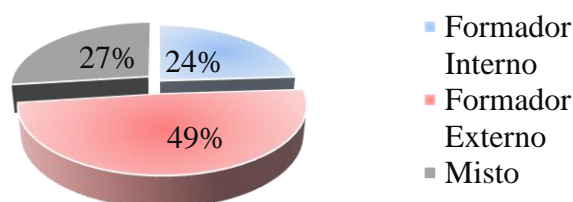


Gráfico 16: Quem dirige a Formação e treinamento.

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação a forma como é conduzido o processo de formação na empresa, o gráfico 15 mostra que, 49% dos inquiridos responde que é através de formadores externo, 27% aponta que utilizam o misto e 24% dizem são formadores interno que conduzem a acção.

11- A implementação de um programa de *coaching* poderia contribuir para a melhoria do seu desenvolvimento pessoal e profissional e da sua divisão?

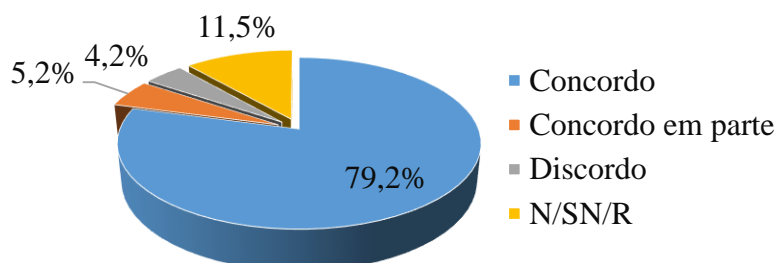


Gráfico 17: A contribuição de um programa de *coaching* no desenvolvimento profissional e da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa

Ao questionar se implementação da ferramenta de *coaching* na empresa Transcor, contribuiria para a melhoria e desenvolvimento pessoal, profissional e da própria empresa, a maioria dos colaboradores inquiridos responderam conscientemente que concorda, representando 79,2%, seguidamente 11,5% não sabia ou simplesmente não responderam a questão, 5,2% dos inquiridos concorda em parte e 4,2% discorda.

De uma forma geral como classifica o seu desempenho no trabalho realizado no exercício das suas funções?

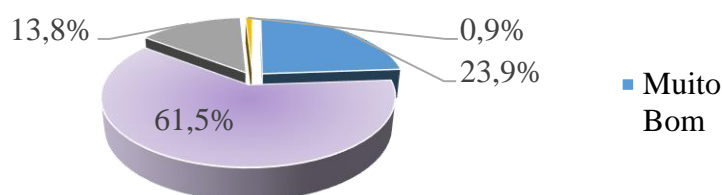


Gráfico 18: Auto-avaliação dos colaboradores no exercício das suas funções

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação a auto-avaliação dos colaboradores relativamente ao desempenho no trabalho realizado, a maioria auto-avalia-se de Bom, com 61,5% dos inquiridos, 23,9% dizem que se avaliam de muito bom nos seus trabalhos e 13,8% consideram-se suficientes no desempenho das suas funções.

13- Gostaria de trabalhar em colaboração com um *coach* para idealizar metas e planos de acção com o objectivo de aperfeiçoar as suas habilidades e melhorar a qualidade dos serviços prestados?

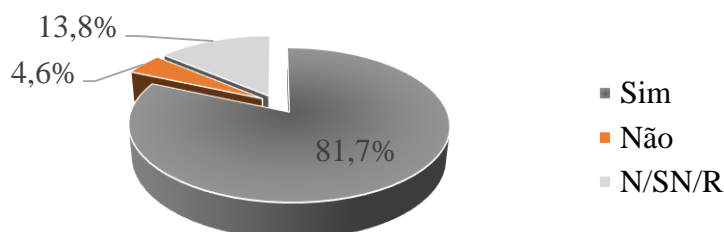


Gráfico 19: Disposição em trabalhar com um *Coach* na melhoria do desempenho

Fonte: Dados da pesquisa

Ao questionar se os inquiridos gostariam de trabalhar em colaboração com um *coach* para idealizar metas e planos de acção, com o objectivo de aperfeiçoar as suas habilidades e melhorar a qualidade dos serviços prestados, a maioria responderam que sim, representando 81,7%, seguidamente 13,8% não responderam a questão e 4,6% dos inquiridos disseram quem não.

A décima quarta e última questão, formulada de natureza aberta, onde foi questionado aos colaboradores da Transcor, “ **que sugestões deixariam para melhorar o desempenho dos colaboradores na organização**”.

Sobre esta questão, uma boa parte dos colaboradores não manifestou as suas sugestões, porém das sugestões deixadas, pode-se destacar as seguintes:

- A empresa poderia proporcionar mais treinamento e acompanhamento no desempenho das funções;
- Mais diálogo na empresa;
- Mais *feedback*;
- *I&D* (Inovação e desenvolvimento);
- Melhores condições salarial.

4.3.1.2 Cruzamento de variáveis

O cruzamento de variáveis permite justificar a escolha ou opinião dos indivíduos em função das suas respostas a outras questões que podem estar relacionadas com a questão em causa e analisar até que ponto uma variável pode influenciar ou determinar a percepção do indivíduo quanto a outras variáveis em estudo. Apresenta-se de seguida os resultados do cruzamento feito com algumas variáveis determinantes deste estudo.

Qual a sua faixa etária? * Quantos anos têm na empresa?						
Qual a sua faixa etária?		Antiguidade dos colaboradores na empresa				Total
		Menos de 1 ano	1 à 3 anos	3 à 5 anos	Mais de 5 anos	
	15 à 25 anos	0	0	1	0	1
	25 à 35 anos	5	2	15	12	34
	35 à 45 anos	1	1	1	29	32
	45 à 55 anos	0	0	1	24	25
	Maior que 55 anos	0	0	0	4	4
Total		6	3	18	69	96

Tabela 6: Cruzamento da variável faixa etária com a variável antiguidades na empresa

Fonte: Elaboração através dos dados da pesquisa

Ainda verifica-se que a maioria dos colaboradores encontram-se na empresa a mais de 5 anos, concentrado na faixa etária de 35 à 45 anos, seguidamente da faixa dos 45 à 55 anos. Mesmo os colaboradores da classe mais jovens, a maioria estão na empresa entre 3 à 5 anos na empresa.

A empresa não tem uma grande mobilidade de pessoas, o que isto demonstra que a Transcor consegue reter os colaboradores na empresa, demonstrando que a empresa cria condições para fidelizar os seus colaboradores e fazendo com que os mesmos consideram vestem a camisola da empresa.

Já foste submetido à avaliação do desempenho? * O seu superior fornece <i>feedback</i> acerca do seu desempenho?				
Já foste submetido à avaliação do desempenho?		O seu superior fornece <i>feedback</i> acerca do seu desempenho?		Total
		Sim	Não	
	Sim	16	19	35
	Não	15	46	61
Total		31	65	96

Tabela 7: Cruzamento da variável avaliação do desempenho com a variável *feedback* na empresa

Fonte: Elaboração própria através dos dados da pesquisa

Percebe-se pela análise da tabela acima que dos 96 colaboradores da empresa, que compõe a amostra, 35 dos inquiridos dizem que já foram submetidos a avaliação do desempenho na empresa, e destes, 16 dizem que já recebeu o *feedback* do seu desempenho e 19 dizem não receberam o *feedback*.

Verifica-se então que a empresa ainda não avalia o desempenho dos seus colaboradores formalmente utilizando os métodos para a avaliação, procedendo-o informalmente, através da observação no dia-a-dia no trabalho, e nem sempre dá o *feedback* aos colaboradores.

Portanto há necessidade da empresa adoptar políticas de avaliação do desempenho na empresa e ao mesmo tempo estabelecer um diálogo permanente, para que possam

conhecer as deficiências no exercício das funções, dando-os a oportunidade de saber onde estão as lacunas e procederem as respectivas correcções e melhorar o desempenho.

A implementação de um programa de <i>coaching</i> poderia contribuir para a melhoria do seu desenvolvimento pessoal e profissional e da sua divisão? * Gostaria de trabalhar em colaboração com um coach para idealizar metas e planos de acção com o objectivo de aperfeiçoar as suas habilidades e melhorar a qualidade dos serviços prestados?					
A implementação de um programa de <i>coaching</i> poderia contribuir para a melhoria do seu desenvolvimento pessoal e profissional e da sua divisão?		Gostaria de trabalhar em colaboração com um <i>coach</i> para idealizar metas e planos de acção com o objectivo de aperfeiçoar as suas habilidades e melhorar a qualidade dos serviços prestados?			Total
		Sim	Não	N/SN/R	
	Concordo	63	3	10	76
	Concordo em parte	4	1	0	5
	Discordo	1	1	2	4
N/SN/R		9	0	2	11
Total		77	5	14	96

Tabela 8: Cruzamento da variável implementação do *coaching* com a disposição de aperfeiçoar.

Fonte: Elaboração própria através dos dados da pesquisa.

O cruzamento destas duas variáveis apresentadas na tabela acima permite perceber que dos 96 colaboradores inquiridos que compõe a amostra, 76 dos inquiridos concordam que a implementação do *coaching* na empresa poderia contribuir para a melhoria do desenvolvimento pessoal e profissional e bem como da divisão, e destes, 63 disseram que gostariam de trabalhar em colaboração com um *coach* para idealizar metas e planos de acção com o objectivo de aperfeiçoar as suas habilidades e melhorar a qualidade dos serviços prestados, 3 disseram que não e 10 não responderam a questão.

Verifica-se então que os colaboradores estão consciencializados acerca da importância do treinamento nas empresas, apresentando disposição em aprender mais, mudar os seus hábitos, atitudes e habilidades directamente ligada a tarefa e otimizar o seu trabalho. Estão abertos a novos conhecimentos, apresentando a predisposição de adquirir novos conhecimentos e mais competências no que tange o desempenho das suas funções.

4.3.2 Apresentação e Análise da entrevista com o PCA

O guião de entrevista esta dividida em quatro partes, em que a primeira e a segunda consiste em saber a identificação dos entrevistados e os dados da empresa respectivamente, a terceira parte permite-os reflectir sobre o papel do *coaching* nas empresas e a quarta faz uma abordagem sobre o coaching e a avaliação de desempenho.

A entrevista foi aplicada ao Presidente do Concelho de Administração da Transcor, que assume ainda a função de Director técnica.

É licenciado em Engenharia Mecânica e formação profissional em gestão de empresas, gestão financeiro e formação de formador para técnicos. O entrevistado encontra na empresa desde 1989, em que, de 1992 à 2002 desempenhou o cargo de Director da Região Norte da Transcor e depois o cargo de Presidente do Concelho Administrativo.

Ao questionar se a empresa adopta uma **cultura de aprendizagem contínua** dos seus colaboradores, o entrevistado respondeu que a empresa preocupa constantemente com o nível de conhecimento dos seus colaboradores, incentivando-os a aprender cada vez mais. Ainda frisou a importância de uma aprendizagem contínua nas organizações, tornando a organização mais competitivos no mercado, bem como, assegura um aumento das competências pessoais e profissionais, trazendo vantagem competitiva para a empresa.

Ao abordar se a empresa possui **um plano de treinamento e acompanhamento dos colaboradores, no desenvolvimento de competências**, foi respondido que, todos os anos é aprovado o orçamento anual para a empresa, em que boa parte deste é destinado ao plano de formação e acompanhamento dos colaboradores.

Ainda revelou que, acompanha os colaboradores em relação ao seu desempenho, isto é, em relação a algumas áreas em específica como atendimento ao cliente. Se no caso notar alguma falha, procura saber quais os motivos das falhas e depois, se for o caso de falta de treinamento na área, a empresa proporciona formação.

Questionado se os colaboradores **passam por alguma acção de formação quando recrutados**, os entrevistados responderam que primeiramente passam por um período de

estágio e acompanhamento pelo pessoal mais experiente, depois a empresa vai fazendo uma reciclagem dos conhecimentos de modo a enquadrar na sua função.

Quanto **aos obstáculos que as empresas enfrentam com a falta de treinamento dos colaboradores**, o entrevistado respondeu sem dúvida que neste âmbito as empresas sofrem consequências, nomeadamente a inadaptação de pessoas nos postos de trabalho, a deficiência na prestação de serviços faz com que o número de reclamações crescem e consequente perda e ou redução dos clientes. Ainda acrescentou a crise financeira, tem agravado muitas empresas, também o elevado custo das formações, muitas vezes as empresas ficam limitadas aos seus orçamentos.

Quando questionado se **os responsáveis dos departamentos assumem o papel de líderes e treinadores dos seus subordinados**, respondeu que a criação do conhecimento é da responsabilidade de todos, o responsável de cada departamento é que garante o funcionamento das repartições abaixo, garantindo formação necessária que assegura a funcionalidade do mesmo, mas também se um colaborador tem bom desempenho, pode ajudar outro com desempenho deficiente a desempenhar o seu papel com mais eficácia, criando um ambiente de partilha.

Ao abordar sobre a opinião do mesmo acerca **dos tipos de formação que os responsáveis deveriam ter para desempenhar o papel de líderes e treinadores**, o entrevistado respondeu que a estrutura organizacional há algumas lacunas, na gestão dos recursos humanos e comercial, mas este devem ter formação em liderança, relações públicas, gestão de conflitos, etc.

A última parte da entrevista faz uma abordagem acerca do *coaching* e a avaliação do desempenho na empresa, pois é através da avaliação do desempenho que são detectadas as deficiências no desempenho das funções.

A primeira questão consiste em saber se **a direcção da empresa conhece o coaching como uma ferramenta de gestão**, o entrevistado respondeu que antes de receber o pedido para fazer o estudo na empresa acerca deste tema não conhecia, mas depois foi pesquisar e constatou que é um tema actual. E ainda frisou a importância da mesma no

desenvolvimento dos colaboradores nas empresas e consequentemente melhores resultados para as empresas.

Ao questionar **quais os instrumentos que a empresa utiliza para avaliar o desempenho dos colaboradores**, bem como os factores que influenciam o desempenho dos colaboradores o entrevistado frisou que agora é que estão analisando a implementação do sistema de avaliação de desempenho, já tem fichas de avaliação, mas ainda foi efectuado na empresa.

Ainda salientou que avalia através do seguimento, observação e acompanhamento no dia-a-dia, onde os elementos chaves são a assiduidade, se for o caso do pessoal de tráfego, o número de acidentes e a eficácia e eficiência nos trabalhos, também esses elementos vão condicionar na ascensão da carreira na empresa. Destacou que, a qualificação, a motivação, condições de trabalho e oportunidade em ascensão na carreira implicam muito no desempenho dos colaboradores.

Questionado se **os colaboradores participam activamente no processo de avaliação do desempenho**, assegurou que ainda a avaliação do desempenho não foi implementado então não participam.

Relativamente à questão se **a empresa fornece *feedback* aos colaboradores acerca do seu desempenho**, o entrevistado respondeu consciente de algumas fragilidades da empresa, sobretudo no que diz respeito ao pessoal da empresa. A empresa nem sempre fornece *feedback* aos colaboradores, pois, as vezes não consegue reunir todo o pessoal, nomeadamente o pessoal de tráfego.

Com relação a questão, **se a empresa utiliza os dados da avaliação dos colaboradores para planificar a formação, treinamento e desenvolvimento profissional dos colaboradores na empresa**, o entrevistado realça que, com a observação e acompanhamento, reclamação dos clientes permite detectar falhas de desempenho, isto é, esses dados vai servir para criar um plano de formação e treinamento direccionado as pessoas com essa necessidade.

Quando perguntado **se considera o treinamento uma ferramenta de motivação dos colaboradores na melhoria do desempenho**, o PCA não teve dúvida em responder que sim, pois, nessa conjuntura actual, extremamente competitivo, é importante que reconhece e valoriza o capital humano, pois eles representam o maior activo da empresa. Ele acrescenta ainda que, se os colaboradores estiverem motivados há uma maior satisfação no trabalho, o ambiente social da empresa melhora consideravelmente fazendo com que eles vestem a “camisola” da empresa.

A última questão procurou saber **quais as estratégias da empresa que favorecem a implementação do *coaching***, respondeu que o desenvolvimento dos recursos humanos tem sido uma das grandes preocupações e aposta para melhoria dos resultados nas empresas, apesar de algumas lacunas em relação a falta de um departamento dos recursos humanos. A empresa anualmente faz um plano das necessidades de formação detectadas, também faz um inquérito aos clientes, de modo a analisar o nível de satisfação dos serviços prestados, analisa as fraquezas e os pontos fortes, as oportunidades e ameaças inerentes a actividade da empresa.

4.4 Discussão dos resultados

Apresentados os dados obtidos através do questionário e da entrevista, os dois instrumentos adoptados no estudo exploratório, pode-se seguidamente a fazer a discussão dos pontos mais importantes de cada um deles.

A resposta a primeira questão ao PCA, se a empresa adopta uma cultura de aprendizagem contínua, ficou claro a preocupação do entrevistado em que os colaboradores estejam sempre atualizados em relação aos conhecimentos necessários para o desempenho das funções, pois com a globalização as mudanças são evidentes.

Este é um dos desafios que hoje colocam-se às empresas para alcançar a vantagem competitiva, tendo simultaneamente atenção na *performance* da empresa, como também a *performance* dos colaboradores no desempenho das funções, revelando como um espaço de aprendizagem contínua, fazendo com que eles tornam os principais actores das mudanças, promovendo maior motivação e desenvolvendo quadros de liderança capaz de promover uma cultura de aprendizagem na empresa.

Ainda esta resposta vai de encontro com a opinião dos colaboradores, através dos gráficos 7, 8, 9, 13, 14 e 17, acerca da importância do treinamento, que proporciona benefícios tanto para os colaboradores como para a própria organização e ainda pelas sugestões, deixa transparecer a vontade de aprender mais e melhorar os seus desempenhos, de modo que haja melhoria na qualidade do serviço prestado. Isto mostra, que a empresa promove a estabilidade dos colaboradores, na medida em que desenvolve suas carreiras na empresa,

Ainda é possível perceber, com relação a avaliação do desempenho dos colaboradores na empresa, que a empresa avalia os colaboradores de forma informal com base na observação. O PCA consciencializa-se pela fragilidade neste termo, mas considera a importante a avaliação do desempenho no diagnóstico das necessidades de treinamento. Esta resposta coadunou com a opinião dos colaboradores no gráfico 10, onde a maioria dos colaboradores não foram submetidos à avaliação do desempenho.

Relativamente ao *feedback* na empresa, ficou claro alguma fragilidade neste sentido. Pois este constitui uma das principais dificuldades enfrentadas pelas organizações actualmente e como resultado as empresas enfrentam algumas dificuldades. Além disso, os colaboradores têm a mesma opinião, que a empresa nem sempre fornece *feedback* acerca do desempenho, verificado no gráfico 12.

Com relação as estratégias adoptadas que favorecem a implementação do *coaching*, ainda reforçando que a empresa deverá procurar mais estratégias que visem a melhoria constante dos procedimentos e processos dos Recursos Humanos, de forma a tomar decisões acertadas.

Neste sentido a procura das organizações pela identificação e desenvolvimento das capacidades do seu corpo funcional, torna-se imprescindível, só assim as empresas poderão criar condições para implementar o *coaching* como uma ferramenta de gestão para melhoria do desempenho dos colaboradores e das empresas.

Assim para complementar as estratégias já existentes na empresa, foram sugeridas alguns procedimentos que ajudam a implementação do *coaching* na empresa de modo a promover o desenvolvimento individual e organizacional. Com esta senda, o estudo exploratório na Transcor permitiram alcançar os objectivos específicos.

4.5 Procedimento para a implementação do *coaching* na empresa

A competitividade que caracteriza o atual ambiente empresarial exige estratégias e ações que permitam à empresa criar diferenciais competitivos consistentes, capazes de agregar valor ao longo do tempo. A empresa em estudo deve ser capaz de reter e desenvolver os talentos e ou habilidade dos seus colaboradores, pois o *coaching* assume um papel fundamental no desempenho dos colaboradores em relação as suas funções e da própria empresa no que tange aos resultados e a competitividade empresarial.

Neste contexto um modelo de *coaching* para a empresa torna um factor decisivo para a gestão eficiente e eficaz do capital humano na empresa.

O modelo proposto é estruturado em quatro momentos, e cada momento está assente em quatro etapas distintas:

Momento 1- diagnóstico (Enquadramento estratégico e organizacional, concepção e aprovação do âmbito e da metodologia, Estudo de casos e formação inicial sobre liderança e realização de avaliações);

Momento 2- Preparação /planos (Definição de competências e do estilo de liderança, Preparação de acções de desenvolvimento e da formação, Desenho do programa de *coaching* e Análise e reporte sobre avaliações);

Momento 3- Acção (Formação – acção sobre liderança, formação- acção sobre *coaching*, Formação – acção sobre gestão pelo valor e implementação das ferramentas de liderança e *coaching*);

Momento 4-Avaliação / *feedback*/ reforço (Implementação do continuada do *coaching*, Avaliação do plano de desenvolvimento Individual, Integração no sistema de RH (Incentivos), Avaliação no *leadership scorecard* e revisão).

Ainda convém ressaltar que este procedimento não só é proposto para a implementação do *coaching* como também para o desenvolvimento dos colaboradores e liderança nas organizações.

CAPÍTULO 5

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES DA PESQUISA

Inicialmente fez-se um levantamento bibliográfico relativo os recursos humanos nas empresas e os seus processos, uma breve abordagem sobre gestão de pessoas, as mudanças que ocorrem no mercado de trabalho derivado a globalização que obrigam os colaboradores e o *coaching* para a melhoria do desempenho nas organizações, cujo objectivo de proporcionar uma visão mais abrangente sobre os principais elementos da literatura à volta do *coaching*.

5.1 Considerações sobre os aspectos analisados na revisão da literatura

Primeiramente é possível verificar que no mundo globalizado, cada vez a competitividade está intensificando, onde as empresas devem estar atentas ao cenário externo com constantes inovações, novas práticas devem ser utilizadas para que as mesmas fortaleçam e mantem competitivas no mercado. Por isso é fundamental que capitais humanos sejam valorizados, pois elas apresentam como o maior activo das empresas. Portanto é necessário investir na qualificação do capital intelectual a fim de procurar melhores condições em desenvolver a base que sustenta a organização, tendo assim um diferencial competitivo diante das demais organizações.

Diante disso o *coaching* apresenta como um elemento chave na capacitação e no desenvolvimento de competências para o desempenho eficiente das tarefas nas organizações, sendo alvo de muitos estudos ultimamente.

Na prática tem sido implementado por muitas organizações internacionais, assumindo um papel de relevo, ao possibilitar que cada colaborador seja considerado parte integrante da organização, com seus conhecimentos, valores e crenças.

Da revisão bibliográfica constatou-se que o *coaching*: promove um alto nível de actuação e progresso no trabalho; permite melhorar o processo de tomada de decisões, o relacionamento no trabalho e rever seu estilo de gestão; fomenta a delegação de tarefas e aumentar autoconfiança; facilita o desenvolvimento das competências e a liderança. No entanto poderá ter impacto na vida privada do indivíduo, embora seja curta duração e focaliza habilidades e metas específicas.

Ainda para além do *coaching* focalizar-se nas pessoas e no desempenho eficiente das funções, o mesmo apresenta-se como agente de mudanças, fazendo com que os colaboradores abracem as mudanças apreendendo a viver com elas. Ela actua na quebra das resistências as mudanças, facilitando a aprendizagem contínua nas organizações e fazendo com que os colaboradores sentem parte integrante da organização responsabilizando-os pelos resultados.

5.2 Considerações sobre o estudo exploratório

O estudo o apresentado no quarto capítulo na TRANSCOR SV, SA tem como objectivo analisar o papel do *coaching* na melhoria do desempenho dos colaboradores na organização, começando por uma abordagem do sector de transporte público em cabo verde, destacando a conceptualização, a regulação do mesmo, bem como as competência do órgão regulador deste sector.

Após a caracterização do sector, começa-se por apresentar a empresa em estudo, sua história, sua missão e visão, sua estrutura administrativa os principais características organizacionais, onde verifica-se que é uma empresa que destaca no cenário empresarial da ilha de São Vicente, até mesmo do país, com um historial de 38 anos no mercado dos transportes públicos em Cabo Verde.

Seguidamente foram apresentados e analisados os dados dos dois instrumentos utilizados no estudo, o questionário aplicado aos colaboradores da empresa e a entrevista com o Presidente do Concelho Administrativo da empresa.

Com este estudo pode-se constatar de acordo com o PCA que as próprias políticas da empresa influenciam o desempenho dos colaboradores, que sejam: a qualificação, a motivação, condições de trabalho e oportunidade em ascensão na carreira.

Percebe-se em relação aos questionários, de uma forma geral, que os colaboradores demonstram satisfeito como a visão que empresa tem dos seus colaboradores em relação a sua postura profissional, mas deixaram transparecer algumas fragilidades no que tange a avaliação do desempenho e o *feedback* na mesma empresa. Perceber-se a necessidade da empresa em cultivar uma política de avaliação de desempenho e de *feedback* do mesmo processo centrado no desenvolvimento do colaborador e da organização.

Para além disso, pode-se perceber igualmente pela entrevista com o PCA da empresa que a própria estrutura organizacional pôs algumas fragilidades nesses termos, pela falta de um departamento dos Recursos Humanos e Comercial.

Ainda, os resultados analisados, de uma forma geral, o gestor e os colaboradores da empresa mostram-se uma disposição em aprender, pode referir que existe um clima de aprendizagem contínua na organização, que de certeza facilitará a implementação com sucesso um plano de *coaching*. Em suma a predisposição os gestores e do PCA e dos colaboradores para aprender e melhorar facilitaria todo o processo

Portanto o objectivo geral do trabalho foi atingido, pois deseja-se demonstrar o papel do *coaching* no desempenho dos colaboradores nas organizações. Este objectivo pode ser visto tanto no referencial teórico como na entrevista com o gestor da empresa e, inclusive nos questionários com os colaboradores.

Da mesma forma os objectivos específicos foram atingidos, pois de acordo com a revisão da literatura dos principais pontos ligados ao *coaching*, como pode-se constatar através do referencial bibliográfico, seguidamente através do capítulo destinado ao estudo exploratório que permitiram fazer uma apreciação crítica e deixar algumas sugestões a empresa.

O estudo evidencia o papel do *coaching* na melhoria do desempenho dos colaboradores e das organizações cujo objectivo é promover a interação colaborativa que valoriza a aprendizagem contínua.

5.3 Limitações da pesquisa

Apesar do esforço e empenho envolvido no trabalho, um trabalho de investigação sempre conta com algumas dificuldades, que deverão ser reconhecidas e ultrapassadas em investigações futuras, entre as quais destaca-se:

- O facto de o *coaching* ser um tema recente e por existirem poucos trabalhos desenvolvidos.
- Alguma carência de bibliografia levou a incidir muitas vezes nos mesmos livros, e em alguns artigos da internet;
- O *coaching* por ser um tema recente, houve muitas dificuldades em encontrar uma empresa para aplicar o estudo, pelo que, atrasou-se muito a conclusão do trabalho.

5.4 Recomendações e sugestões para a empresa e para estudos futuros

Através dos dados recolhidos e das respectivas interpretações realizadas foram feitas algumas sugestões e recomendações que podem ser implementadas na empresa para que empresa possa melhorar os seus processos em relação aos recursos humanos e proporcionar maior qualificação das competências internas.

Portanto, dos resultados obtidos, propõem-se as seguintes sugestões e recomendações:

- Criar um departamento dos Recursos Humanos, onde possam adoptar políticas necessárias ao pessoal da empresa;
- Cultivar o hábito de avaliação do desempenho como forma de detectar falhas no desempenho e proceder as respectivas correcções;
- Adoptar uma cultura de diálogo e *feedback* constante na empresa;

- Adoptar programa de treinamento, utilizando a ferramenta *coaching* como forma de melhorar o desempenho, motivá-los, de criar satisfação no trabalho dando-os oportunidade de desenvolver uma carreira profissional na empresa:
- Em relação aos trabalhos futuros, sugere-se aprofundar as pesquisas relacionadas à mensuração dos resultados advindos da prática do *coaching*, à partir de casos práticos voltado aos resultados do negócio e no desenvolvimento de competências-chaves a empresa com intuito de procurar evidências tangíveis e intangíveis sobre a influência do *coaching* no ambiente organizacional.
- Será também interessante alargar a investigação a um contexto mais vasto e verificar o impacto do mesmo nas empresas cabo-verdianas, e estudar a aplicação do *coaching* em diversos ramos de actividade.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

1. AMORIM Esther (2005) *Gestão de Mudança organizacional*, V6, edição escola superior e tecnologia e gestão da guarda, Portugal. Disponível em: www.bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/966/1/Manual%206-%20Gest%C3%A3o%20da%20Mudan%C3%A7a%20Organizacional.pdf Consultado em: 08-10-2014 à 17h20.
2. BILHIM João A. F. (2009) *Gestão Estratégica dos Recursos Humanos*. 4ª Edição, Instituto de ciências sociais e políticas, Lisboa.
3. CAETANO António (2008) *Avaliação do Desempenho: o essencial que os avaliadores e avaliados precisam saber*. 2ª Edição, Editora livro horizonte, lisboa.
4. CAETANO António e VALA Jorge (2002) *Gestão dos recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*. 2ª Edição, Editora RH, Lisboa.
5. CAMARA P., GUERRA, P., BALREIRA R. e VICENTE J. (2010) *Novo Humanator: RH e Sucesso Empresarial*. 2ª Edição, Editora Dom Queixote e o grupo Lexa, Portugal.
6. CAMARA Pedro B. (2012) *Manual de Gestão e Avaliação do desempenho*. 1ª Edição Editora RH, Lisboa.
7. CATALÃO J. e PENIM T. (2011) *Ferramentas de Coaching*. 5ª Edição, Lidel-edições técnicas, lda Lisboa.
8. CATALÃO João (2009) *Coaching executivo*. Disponível em: www.joãocatalão.com/downloads/coaching-executivo.pdf Consultado em: 22-10-2014 às 17h45.

9. CHIAVENATO Idalberto (2005) *Gerenciando com Pessoas. Transformando o Executivo em um excelente Gestor de Pessoas*. S/ ed, Editora Elsevier, Rio de Janeiro.
10. CHIAVENATO Idalberto (2006) *Recursos Humanos: Capital Humano nas organizações*. 8ª Edição, Editora Atlas SA, São Paulo.
11. CHIAVENATO Idalberto (2002) *Construção de Talentos, Coaching & Mentoring*. 5ª Edição, Editora Campus, Rio de Janeiro.
12. COSTA Ricardo, NEVES Augusto, (2012) *Gestão dos Recursos Humanos de A à Z*. 1ª Edição, Editora RH, Lisboa.
13. CUNHA M., REGO a., CAMPUS R., ET AL (2006) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 5ª Edição, Editora RH, Lisboa.
14. DIAS J. d. (2006) *Criar Valor através das Pessoas*. 1ª Edição, Editora Sílabo, Lisboa.
15. FORTIN M. F. (2009) *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. S/ ed., Editora Lusodidática, Loures.
16. FORTIN M. F. (1999) *O processo de investigação: da concepção à realização*. S/ ed., Editora Lusociência, Loures.
17. GERBER J., CARVALHO F., MIRANDA R. e FETTERMANN D. (2012) *Processo de Coaching para simuladores de gestão empresarial*. Disponível em: www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg8/anais/T12_0541_2831.pdf Consultado em: 27-11-2014 às 17h55.
18. KAUARK F., MANHÃES F. e MEDEIROS C. (2010) *Metodologia da pesquisa: Um guia prático*. E/ ed., Editora Via Litterarum, Lisboa.
19. KRAUSZ Rosa (2013) *Coaching executivo, isto funciona?* Disponível em: www.abracem.or.br Consultado em: 28-10-14 às 18h30.

20. LIMA Levi (2005) *A teoria da relatividade na Gestão de Pessoas: Uma nova visão para gerenciar pessoas com foco no crescimento das organizações*. S/ edição, Editora Campus. Rio de Janeiro.
21. LAKATOS E. M. MARKONI M. A., (2007) *Fundamentos Da metodologia científica*. 6ª Edição, Editora Atlas SA, São Paulo.
22. MORAIS Luís (2013) *Comunicação em saúde e Processo de Mudança*, S/ ed. Editora Escolar, Lisboa.
23. PINHEIRO B., PASQUAL J., e BROGE V. (2012) *Coaching e Formação de liderança/ Coach*. 1ª Edição, Arvoredo-Assessoria em desenvolvimento, São Paulo.
24. PRODANOV C. e FREITAS E. (2013) *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2ª Edição, Novo Hamburgo Universidade Feeval- Rio Grande do Sul- Brasil.
25. REGO A., CUNHA M., OLIVEIRA C. e MARCELINO A. (2007) *Coaching para executivos*. 2ª Edição, Editora Escolar, Lisboa e Porto.
26. RODRIGUES F., CESÁRIO F., CAETANO J., HORTA C. ET AL (2014) *Gestão dos Recursos Humanos, desafios da globalização: Globalização do trabalho e Gestão de Pessoas, Talentos, Liderança, Clima e Cultura Organizacional, Comunicação e recompensas*. S/ ed, Editora Escolar, Lisboa.
27. RODRIGUEZ Vicente M. (2005) *Gestão de Mudanças*. 2ª Edição, Editora Elsevier, Rio de Janeiro.
28. SEELERT Bob (2011) *lições de liderança: sabedoria para futuros líderes*. S/ed. M. books da brasil editora Lda. São Paulo.

29. SEIXO José M. (2007) *Gestão do Desempenho: Manual prático do Lídel*. 3ª Edição, Editora Técnicas lda, lisboa.
30. SILVA A. C. (2008) *Metodologia da pesquisa aplicada à Contabilidade: Orientações de Estudos, Projectos, Artigos, Relatórios, Monografias, Dissertações e Teses*. 2ª Edição, Editora Atlas, São Paulo.
31. SOCIEDADE LATINO AMERICANO (2014) *Benefícios do Coaching*. Disponível em: www.slacoaching.com.br/beneficiosdocoaching Consultado em: 01-10-14 às 18h30.
32. SOUSA M., BAPTISTA C. (2011) *Como fazer investigação: dissertações, teses e relatórios*. S/ ed. Pactor- edições de ciências sociais e política contemporânea, Lisboa.
33. SOUSA M., DUARTE T., SANCHES Pedro G., e GOMES J. (2006) *Gestão dos Recursos Humanos*. 2ª Edição, Lídel edições técnica, Lisboa e Porto.
34. SUNDFIELD João (2010) *Coaching Empresarial*. Disponível em: www.qualidadebrasil.com.br/artigo/consultoria/coaching-empresarial consultado em: 24-10-14 às 15h25.
35. VILELAS J. (2009) *O processo de construção de conhecimento*. 1ª Edição, Editora Silabo lda, Lisboa.

APÊNDICE

Apêndice 1: Guião de entrevista

A presente entrevista enquadra-se numa pesquisa para obtenção de dados para o trabalho de conclusão do curso de licenciatura em Organização e Gestão de Empresas na Universidade do Mindelo. O trabalho é realizado por Marísia Silva Josefa, cujo tema “O *coaching* e o seu papel na melhoria do desempenho dos colaboradores nas organizações”. A pesquisa tem como objectivo analisar o papel do *coaching* na melhoria do desempenho dos colaboradores nas empresas. Esta pesquisa terá somente fins académicos.

I. Identificação do Entrevistado

Nome _____

Cargo _____

Tempo que ocupa o cargo _____

Formação académica _____ Profissional _____

Anos na Empresa _____

II. Dados da empresa

1. Poderia fazer um breve resumo da história da vossa empresa, isto é, quando foi constituído, como evoluiu no mercado até a situação atual, principal atividade, bem como os produtos e serviços?
2. Qual o capital social, a missão, a visão e valores da vossa empresa?
3. Qual o nº de trabalhadores da empresa?
4. Considera a estrutura orgânica da empresa adequada ao ambiente de negócio da empresa?

III. O papel do *coaching* nas Organizações

1. A empresa adopta uma cultura de aprendizagem contínua dos seus colaboradores?
2. A empresa possui um plano de treinamento e acompanhamento dos colaboradores, no desenvolvimento de competências?
3. Quais as vantagens que o treinamento traz para os profissionais e para a organização?
4. Quando os trabalhadores são recrutados, este passam por alguma acção de treinamento?

5. Quais os obstáculos que a empresa enfrenta com o treinamento e formação do pessoal?
6. Os responsáveis dos departamentos, assumem o papel de líderes e treinadores dos seus subordinados?
7. Na sua opinião quais os tipos de formações que estes deveriam ter para desempenharem o seu papel de líderes e treinadores

IV. O *coaching* e a Avaliação do desempenho

1. A direcção conhece a ferramenta de gestão *coaching*?
2. Qual a sua percepção acerca da importância do mesmo para as empresas actuais e da sua em especial?
3. Quais os instrumentos ou ferramentas que utiliza para avaliar o desempenho dos colaboradores?
4. Os colaboradores participam activamente no processo de avaliação desempenho?
5. A empresa fornece *feedback* aos colaboradores acerca do seu desempenho?
6. A empresa utiliza os dados da avaliação do desempenho dos colaboradores para planificar a formação, treinamento e desenvolvimento profissional dos colaboradores?
7. Consideras o treinamento uma ferramenta de motivação dos colaboradores na melhoria do desempenho e fidelização dos mesmos com a empresa?
8. Na sua opinião, quais as estratégias da empresa que favorecem a implementação do *coaching*?

Apêndice 2: Questionário

O referido questionário enquadra-se numa pesquisa para obtenção de dados para o trabalho de conclusão do curso em Organização e Gestão de Empresas na Universidade do Mindelo, trabalho este realizado por Marisia Silva Josefa, cujo tema “**O coaching e o seu papel na melhoria do desempenho dos colaboradores nas organizações**”. Os dados obtidos, terão somente fins académicos.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Ainda convém ressaltar que este questionário é de natureza **confidencial e anónima**.

Coaching “é uma ferramenta de gestão para ajudar as pessoas a desenvolver os tipos de competências requeridas as empresas e particularmente no desenvolvimento dos colaboradores de forma a obterem maior capacitação”.

Coach- “a pessoa que assume como líder e treinador na capacitação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais”.

I. **Dados pessoais**

1. **Género**

Masculino	
Feminino	

2. **Faixa etária**

15 a 25 anos	
25 à 35 anos	
35 à 45 anos	
45 à 55 anos	
Maior que 55 anos	

3. Habilitações literárias

S/ frequência	
Ensino Básico	
Ensino Secundário	
Ensino Superior (Bacharelato)	
Ensino Superior (Licenciatura)	
Ensino Básico (Mestrado)	
Ensino Básico (Doutoramento)	

4. Formação profissional

Sim	
Não	

5. Antiguidade na empresa

Menos de 1 ano	
Entre 1 e 3 anos	
Entre 3 e 5 anos	
Mais de 5 anos	

1. Após o processo de recrutamento, foi submetido à algum tipo de treinamento direcionado a actividade que iria realizar?

Sim	
Não	
N/ sabe N/ responde	

Se, sim em que áreas?_____

2. Acha que o treinamento é um factor relevante ao desempenho eficiente das suas tarefas?

Sim	
Não	
N/ sabe N/ responde	

3. Em relação a actividade que desempenha, acha que, poderia melhorar/aperfeiçoar o seu desempenho com o treinamento?

Sim	
Não	

4. Dos itens abaixo, indique aquelas que, na qual a empresa beneficia com o treinamento?

Nível de produtividade	
Melhoria dos resultados	
Fidelização dos colaboradores	
Fidelização dos clientes	
Melhor posicionamento no mercado	
Melhoria na qualidade dos produtos	

5. Já foi submetido à avaliação do desempenho?

Sim	
Não	

5.1 Qual a modalidade da avaliação que foi submetida?

Avaliação do superior hierárquico	Auto avaliação	Avaliação combinada (Superior e colaborador)

6. O seu superior fornece algum tipo de feedback acerca do seu desempenho?

Sim	Não

7. Qual o grau de importância que você daria o treinamento no que diz respeito a motivação no desempenho e eficiência da sua função?

Muito Importante	
Importante	
Pouco importante	
Não tem importância	

8. No departamento em que trabalhas, o seu superior directo assume o papel de líder e treinador?

Sim, Sempre	
Às vezes	
Nunca	
N/ sabe, N/ responde	

9. Como avalia a performance (desempenho) do treinador como líder e coach dentro da sua divisão?

Muito Bom	
Bom	
Suficiente	
Medíocre	

10. Quando a empresa estabelece acção de formação/treinamento aos colaboradores, quem a empresa recorre para dirigir o processo?

Formador Interno	
Formador Externo	
Misto	

11. A implementação de um programa de *coaching* poderia contribuir para a melhoria do seu desenvolvimento pessoal e profissional e da sua divisão?

Sim	
Não	
N/SN/R	

12. De uma forma geral como classifica o seu desempenho no trabalho realizado no exercício das suas funções?

Muito bom	
Bom	
Suficiente	
Medíocre	

13. Gostaria de trabalhar em colaboração com um coach para idealizar metas e planos de acção com o objectivo de aperfeiçoar as suas habilidades e melhorar a qualidade dos seus serviços?

Sim	
Não	
Talvez	

14. Quais as suas sugestões para melhorar o seu desempenho na organização

